

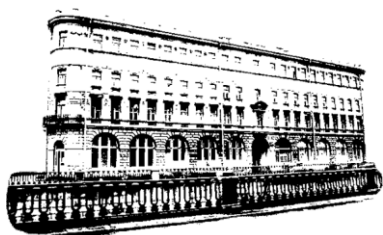


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ВЫСШАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ШКОЛА
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ: ЛИДЕРСТВО И МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ

*Для слушателей программы повышения квалификации Mini MBA
«Управление предприятием» – Школа мастерства в бизнесе*

Составитель: д-р экон. наук, проф. О.А. Страхова



Санкт-Петербург
2010/2011

08.02.11 № 2222-3789 A/R
Ricoh Aficio 1075

Наше поведение мотивируется не только удовлетворением наших потребностей, но и реализацией наших интересов.

Дж. Льюис

Введение. Лидерство нового века: состояние готовности*

Мир стремительно меняется. С небывалой скоростью развиваются технологии. По прогнозам специалистов, в ближайшем будущем суммарная пропускная способность коммуникационных систем будет каждый год утраиваться, компьютерные системы устаревают менее чем за полтора года, развитие цифровых технологий ведет к новым тенденциям в ценообразовании – одновременно растут требования к повышению качества и удешевлению товаров и услуг, с методичным движением к пику инверсного ценообразования и затем вниз, к полной бесплатности. Изменения в технологической и производственной сфере влекут за собой и изменения в поведении специалистов и менеджеров на рынке труда. Согласно статистике по 73 странам, около 40% менеджеров и специалистов в возрасте до 37 лет собираются сменить работу в течение двух лет, и только 7% планирует задержаться на имеющемся месте работы более чем на пять лет. Период между наймом и увольнением у менеджеров сокращается с каждым годом. Количество работодателей в трудовой жизни руководителей в 1989 году в среднем составляло 2,9, а спустя всего десять лет эта цифра возросла до 5,2. В российской реальности стабильность места работы пока сохраняет высокую ценность для рядовых исполнителей, однако среди менеджеров и специалистов высокого уровня подобная тенденция также набирает силу.

Анализируя тенденции бизнеса на рубеже веков, аналитики разных стран отмечают несомненное усиление движения к переходу от традиционной культуры бизнеса, основанной на долгосрочном планировании, к «Миру проектов» (Project World) – работе по проектному принципу. Это мир, где бизнес дробит свою деятельность на отдельные проекты, позволяющие более быстро и гибко удовлетворять требования рынка и «выживать» в новых условиях. Последние исследования показывают, что преуспевающие компании все больше начинают мыслить категориями этой новой реальности, двигаясь к более экономичным, эффективным, гибким и чувствительным организациям, способным к самоорганизации и самообучению.

Такая смена подхода к организации деятельности требует от лидеров развития качеств, соответствующих новым условиям. Сегодня как ни-

* Раздел написан совместно с С.А. Виноградовой.

когда лидерам организаций необходимо развивать в себе и в своих организациях прежде всего способность к предвидению – чувствительность к изменениям, гибкость и нестандартность реакции. Кроме того, в отношении действия «своевременным» в нынешних условиях становится опережающее действие. По аналогии с современным ведением боя, где пушки, стрелявшие по принципу «готовься, целясь, пли!» уступили место самонаводящемуся оружию, в котором прицеливание производится нередко после выстрела посредством слежения за целью и корректировки курса, в современном деловом соревновании также важно начать предлагать новые товары или услуги раньше других и затем, получая обратную связь от потребителя, совершенствовать их в нужном направлении. Для осуществления этого подхода нужно строить отношения с персоналом и всю структуру организации таким образом, чтобы иметь возможность мобильно перегруппировывать ресурсы и реагировать на изменения без промедления. По утверждению бизнес-консультантов, немаловажную роль в своевременной реализации организацией адекватных действий имеет определенное состояние сознания лидера, называемое «состоянием готовности». Именно оно, воплощенное затем и в сознании персонала, отличает преуспевающие современные компании от тех, кто начинает постепенно сдавать позиции.

Рассмотрим эти качества подробнее.

Способность предвидеть, опережать тенденции начинается с умения распознавать и анализировать «слабые сигналы». Неясные, неоднозначные послания об изменении ситуации при своевременном анализе позволяют предусмотреть многие возможности и угрозы до того, как они станут явными для конкурентов.

Организации, которые умеют предвидеть, имеют три отличительные особенности:

- у них есть сенсорные системы, позволяющие заблаговременно выявлять зарождающиеся тенденции,
- расторопные лидеры, способные распознавать новые возможности и таящиеся в них угрозы,
- мобильные ресурсы, которые позволяют организации раньше других использовать открывшиеся возможности и вовремя нейтрализовывать угрозы.

Любому лидеру понятно, насколько важно иметь в организации чувствительную и хорошо налаженную систему слежения за конкурентами, покупателями и новыми технологиями. Каким же образом следует сконструировать и построить подобную систему? Общего рецепта не существует, однако, специалисты советуют обратить внимание на следующие ключевые вопросы. На что должна быть нацелена эта система? Какие именно сигналы она должна обрабатывать, каким образом интерпретировать их и оценивать вес каждого из них? Какое место в организации

должны занимать люди, которые будут управлять этой системой и анализировать данные? Чему необходимо научиться и от чего следует отказаться, чтобы эта система обеспечивала организации значительные конкурентные преимущества? Выделить значимые для бизнеса слабые сигналы поможет умение слышать неожиданное, выходить за рамки привычного, учитывать самые разные точки зрения, рассматривать систему с разных ракурсов, побуждать к обмену информацией и диалогу, многостороннему описанию ситуации и исследованию ее сущности. Принципиально важным здесь является связь текущей информации об изменениях с принятием решений о дальнейших действиях, причем не в единичных случаях, а на регулярной основе. Для того, чтобы предвидеть события, компания должна не просто учитывать идущие снизу и извне послания, а руководствоваться ими.

Следующим шагом после распознавания значимых сигналов является интерпретация и генерирование разнообразных реакций на изменения. Согласно закону необходимого разнообразия, сформулированному в теории систем, для контроля над окружающей средой управляющая система должна уметь генерировать столько разных состояний, сколько требуется вариативностью самой среды. Другими словами, ресурсы организации должны быть как минимум столь же разнообразны, сколь разнообразны изменчивые рынки, на которых она работает. Для поддержания необходимого уровня разнообразия внутри организации и привлечения нужных ресурсов, в том числе кадровых, необходимым качеством для деловых лидеров является живость ума или интеллектуальная живость. Под интеллектуальной живостью понимается не беспорядочная, хаотическая креативность, а непрерывный поиск новых путей использования собственных способностей и возможностей своей организации. Живость ума складывается из трех основных компонентов: постоянного интереса к исследованиям, умения устанавливать границы, внутри которых креативность приводит к успеху, умения обходить препятствия и гибкости в достижении целей. Гибкие лидеры не отказываются от своих устремлений только потому, что избранный способ достижения цели по какой-то причине недоступен. Они лавируют, выжидают и наступают, они ищут обходные пути, чтобы достичь поставленной цели. Если они не находят таковых, они корректируют или меняют цели, чтобы сделать их более достижимыми. Гибкие лидеры умеют выходить за границы привычного, не изменяя своей главной цели, они хорошо знают свое дело, но умеют делать его разными способами. Способность меняться и приветствовать изменения и многообразие является ключевым компонентом интеллектуальной гибкости. От умения выстраивать разнообразные интерпретации событий зависит, насколько быстро организация будет реагировать на меняющиеся условия среды.

И все же даже высокая чувствительность к слабым сигналам и живость ума в генерировании реакций сами по себе не приведут к успеху без достаточной подвижности ресурсов, которая необходима для воплощения интеллектуальной живости в эффективное и своевременное действие. И здесь на первый план выходят не личностные качества лидера как индивида, а лидерство как умение построить эффективные взаимоотношения между лидером и подчиненными и развить в своей команде необходимые качества и способности. В конечном итоге важно не то, что делает лидер, а то, что делают его подчиненные, насколько быстро они это делают и насколько они способны мобилизовать необходимые ресурсы. И пожалуй, именно в этом вопросе подходы к структуре и деятельности организаций особенно отличаются от традиционной культуры бизнеса, основанной на иерархичности и повторяемости специализированных процессов в рамках единой управленческой структуры.

Интеллектуально гибкий, адаптивный лидер, способный к тому же к самоосознанию и самоорганизации, может создать самоорганизующуюся, адаптивную организацию, в которой, как правило, есть несколько основных структур, занятых рутинной работой, и так называемый «золотой фонд», включающий высокоталантливых людей, которых можно задействовать в специальных перспективных проектах. Такая организация не «обрастает жирком» и потому способна быстро и гибко реагировать на слабые сигналы, она построена по принципу минимализма и у нее есть время на размышления и творчество. Важнейшие отличительные черты адаптивных организаций – простые правила вместо должностных инструкций; предоставление работникам любого уровня свободы передвижения и возможности объединяться в «функциональные» команды; гибкость и открытость структуры – возможность привлечения дополнительных сил для специальных проектов; создание определенной избыточности ресурсов. Именно из этих качеств и складывается то самоорганизующее начало, которое присуще так называемым «сложным самонастраивающимся системам». В свою очередь, подобная организация высвобождает ресурсы лидера – чем выше степень самоорганизации бизнеса, тем больше возможности у лидера сосредоточиться на ключевых задачах.

Такая «самосогласованная» схема лидерства как взаимодействия лидера и подчиненных, настроенных на общую цель, возможна при высоком уровне осознания лидером прежде всего своих собственных жизненных целей и ценностей. Специалисты отмечают связь эффективности построения самоорганизующихся компаний с целостностью лидера, его способностью к самоосознанию, осмыслению своего существования и степенью владения искусством управления собственной жизнью в целом, включая сферы, не связанные непосредственно с производственной деятельностью. Высокая степень осмысления своих потребностей и жизнен-

ных задач позволяет таким лидерам лучше понимать ценности и потребности связанных с ним людей – подчиненных, партнеров по бизнесу, потенциальных потребителей товаров и услуг, а также придает им харизматическую способность вовлекать людей в свою деятельность на эмоциональном уровне. Уважение к ценностям окружающих дает возможность строить отношения на стратегии сотрудничества и использовать дополнительный эффект синергии.

Еще одним необходимым условием быстрого и эффективного реагирования на изменения является состояние «готовности». Прежде всего это относится к состоянию сознания лидера. Если лидер перегружен текущими делами или эмоциональными проблемами, он может упустить нужную информацию или оказаться не готовым правильно оценить ее значимость и вовремя воспользоваться подвернувшимися возможностями. То же самое может произойти, если лидер не очень ясно представляет себе свои долгосрочные цели. Именно поэтому столь большое значение придается целостности, уравновешенности и самоосознанию лидера, его умению правильно распределять свое время и силы, концентрируясь на ключевых областях (согласно известному правилу 80:20, когда 20% действий дают 80% эффективности). Ключевыми областями для лидера считают следующие:

- * управление собой – уделение внимания своему собственному физическому и эмоциональному здоровью и душевному равновесию. Критериями состояния «готовности» в данной области является способность лидера концентрироваться на высокозначимых делах, отстраняясь от текущих, способность воспринимать и творчески обрабатывать новую, неожиданную информацию, устойчивость к стрессам;

- * создание и совершенствование видения – формирование «большой картины» будущего, представления о желаемом результате, системного видения процесса и структуры организации, взаимосвязей с внешним миром. Организации необходимо знать, куда она движется и зачем, и обязанностью лидера является установление курса, формулировка стратегий и «вживание» их в организацию. Готовность организации в этом смысле можно оценить по тому, насколько ясно люди, отвечающие за отдельные части плана, представляют себе план в целом, стратегические и ближайшие цели, и насколько легко они могут сверить сегодняшние достижения с намеченными;

- * управление ключевыми отношениями – установление и укрепление надежных связей с теми людьми внутри и вне организации, в чьем распоряжении находятся ресурсы, необходимые вашей организации для достижения целей. Ответственностью лидера является согласование целей и ценностей всех внутренних и внешних участников процесса. Готовность в этой области означает, что каждый член команды знает, с кем и как ему следует взаимодействовать, и у лидера есть видимый и известный всем

план управления отношениями с ключевыми партнерами от лица всей команды;

* создание и поддержка дееспособной организационной культуры – мобилизация персонала для совместного действия, развитие корпоративного духа, обучение в широком смысле – как техническое, так и личностное, обеспечение возможностей для проявления способностей и личностного роста, усвоение эффективных стратегий сотрудничества, интеллектуальной живости и готовности к действию. Готовность в этой области подразумевает, что у лидера есть нужные люди и нужные ресурсы, которые смогут совершить необходимые действия в соответствующий момент времени;

* ключевые системы и ресурсы – определение того, что нужно организации для процветания и как можно перераспределить ресурсы и настроить системы, чтобы в большей степени удовлетворить покупателя. В частности, важнейшим фактором для успеха опережающих действий является создание системы обеспечения качественной обратной связи, позволяющей осуществлять периодическую или постоянную коррекцию действий в зависимости от реакции среды. Чем выше уровень связи между системами и ресурсами организации и потребителем, тем выше готовность к эффективной реакции на изменения.

Таким образом, залогом успешности лидера и организации в современном мире являются твердость намерений, гибкость целей и разнообразие средств, дополненные особым состоянием «готовности», позволяющим раньше других начинать двигаться в правильном направлении, совершенствуя свои товары и услуги по мере получения обратной связи от потребителя.

Нами сформулированы «семь золотых правил» успешного лидерства.

1. Сделайте себя успешным менеджером.

Самое главное состоит в том, что «установка» на успех должна стать основой вашего поведения, которая обязательно и приведет к победе. Постоянно стремитесь к совершенству, потому что талант менеджера – это, прежде всего, умение вести себя компетентно. Развивайте свой талант, обучайтесь использовать модели креативного лидерства. Используйте самоменеджмент для определения своих сильных и слабых сторон. Выработайте стратегическое мышление. Не забывайте правило Парето*, которое состоит в том, что 20% усилий обеспечивает 80% результата. Все-

* Парето (Pareto) Вильфредо (1848-1923), итальянский экономист и социолог, представитель математической школы в политэкономии, один из основателей функционализма. Пытался математически обосновать концепцию взаимозависимости всех экономических факторов, включая цену. Сформулировал закон распределения доходов (т.н. закон Парето). Выдвинул концепцию «циркуляции (смены) элит», согласно которой основа общественных процессов – творческая сила и борьба элит за власть.

гда помните о своей цели и не давайте кому-либо заставить вас свернуть с выбранного пути. В любой ситуации не старайтесь искать виновных, а извлекайте уроки из нее. Проявляйте добрую волю. Уйдите от стереотипов и всегда осуществляйте анализ возможных альтернатив. Будьте восприимчивы к новым знаниям и новым веяниям. Постоянно работайте «над собой», создавая свой имидж.

2. Создайте «работающую» структуру управления.

Необходимо создать такую структуру управления, в которой не осталось бы ни одного неэффективного рабочего места и ни одного неэффективного сотрудника. Магистральный путь – ослабление жесткой иерархии. Привлекайте Ваших единомышленников к процессу принятия решений. Будущее за теми, кто находит новые решения. Чтобы сдвинуться с места, вам необходимо обладать способностью предвидения и умением идти на «риск». В своей структуре управления создайте «ядро» постоянных сотрудников. Для тех работ, которые не требуют особой квалификации и опыта работы в организации, привлекайте временных работников. Переходите к проектной структуре управления и, если необходимо, привлекайте для ее создания консультантов.

3. Используйте свое стратегическое мышление.

Стратегическое мышление – это квалифицированный анализ, причем не только собственного бизнеса, но также конкурентов и в целом отрасли, в которой Вы работаете. Вы должны не только в деталях знать все бизнес-процессы, все нюансы вашего бизнеса, но и постоянно думать о том, что происходит не совсем правильно. Что надо улучшить, чтобы работать более продуктивно? Анализируйте все: объем продаж, планировку вашего помещения (магазин, офис и др.), маркетинг, поставщиков и т. д. Анализируйте различные аспекты управления вашим бизнесом с целью их совершенствования. Постоянно думайте о снижении затрат и о новых целях Вашего бизнеса, а также сравнивайте себя с вашими конкурентами с целью поиска своего конкурентного преимущества. Когда вы привыкните мыслить стратегически, то поразитесь произошедшим переменам и новым возможностям.

4. Создайте «свою» систему управления персоналом.

Прежде всего помните: персонал – это не затраты, а важнейший стратегический ресурс вашей организации и основа вашей долгосрочной конкурентоспособности. Нанимайте только высококвалифицированный персонал. Помните: главное не количество, а качество. Лучше доплатить профессионалу, чем принять на работу того, кто не будет лоялен к организации и будет «отбывать» трудовую повинность на своем рабочем месте. Помните: каждое рабочее место – это не только заработная плата, но и большие затраты в целом. Постоянно обучайте свой персонал, развивая его в направлении развития своего бизнеса. Постоянно учитесь управле-

нию персоналом. Используйте современные формы организации труда и системы стимулирования. Формируйте свою корпоративную культуру. Создавайте «команды» менеджеров.

5. Используйте синергетический* эффект.

Прежде всего используйте все существующие методы достижения синергетического эффекта: метод групповой мозговой атаки (штурма), выработки креативных идей и др. Необходимо создать условия для максимального проявления синергетического эффекта. Потенциал роста сегодня – это синергетика. Постоянно обучайтесь использованию «синергетического мышления», то есть наращиванию «критической массы» за счет синергетического преимущества. Помните: управление одним или несколькими однотипными бизнесами требует практически одинаковых усилий и энергии.

6. Создайте «свою» систему контроля.

Что в первую очередь требует контроля? Вы это знаете: персонал, затраты, прибыль, доход, поставщики, качество вашей продукции, цены, отчетность, платежи, состояние товарных запасов, объем продаж и т. д. Очень важно анализировать состояние: риск – отдача. Именно хорошая система контроля позволит вам найти новую стратегию увеличения прибыли. Конечно, ваши системы контроля должны основываться на хорошей информационной базе и подаваться вам регулярно (ежедневно, еженедельно, раз в две недели или ежемесячно). Убедитесь, что к вам поступает вся необходимая информация. Используйте все современные системы управленческого учета. Не забывайте наблюдать лично все процессы в вашей организации. Не забывайте общаться с персоналом, так как «обратная связь» – лучшая из систем контроля.

7. Осуществляйте перемены.

Все перемены следует проводить очень осторожно, и после того как вы точно определили их содержание и направление. Проявляйте при этом твердость, но не прямолинейность, вовлекайте в процесс перемен всех сотрудников, начиная с вашего окружения. Не бойтесь изменений структуры управления, систем организации труда – они нужны постоянно. Берите на себя ответственность и приучайте к этой ответственности всех менеджеров организации. Проявляйте силу воли и решительность. Опирайтесь на «свою» команду. Усиленное осуществление перемен в определенном направлении – ключ к успеху.

* Синергетика (от греч. synergetikos – совместный, согласованно действующий), научное направление, изучающее связи между элементами структуры (подсистемами), которые образуются в открытых системах благодаря интенсивному (потокосовому) обмену веществом и энергией с окружающей средой в неравновесных условиях. В таких системах наблюдается согласованное поведение подсистем, в результате чего возрастает степень их упорядоченности, т.е. уменьшается энтропия (т.н. самоорганизация).

Что надо понимать в первую очередь, управляя персоналом

Главное в управлении персоналом понять:

- Люди выполняют задания, потому что подразумевается какая-то отдача.
- Даже если вы имеете власть над людьми – это не гарантирует того, что они будут делать то, что вы приказываете им.
- Лидерство – это искусство заставить других захотеть сделать что-то, что как вы убеждены, должно быть сделано (Вэнс Паккард).
- За последователями, которые действуют из чувства преданности, не нужно все время наблюдать, чтобы убедиться, что они полностью отдаются делу.
- Вместо поиска способа «исправления» подчиненных выяснить, что требуется изменить в собственном поведении, задавая себе вопрос: «Захочет ли человек последовать за мной?»
- Природу «следования за лидером», т.е. формы (виды) власти и способы мотивации.
- Людьюми движет желание удовлетворить свои потребности, либо реализовать тот или иной интерес.
- Если люди плохо подходят для выполнения той или иной работы, то они будут плохо ее выполнять. Если вы нанимаете на работу людей, которые для нее не подходят, вы можете ожидать, что работа будет выполняться плохо и возможна текучесть кадров.
- Минимально приемлемый уровень выполнения работы гарантирует выживание организации. Однако она не сможет превзойти других, и поэтому вряд ли будет значимой на рынке.
- Есть работы, где возможно мотивировать рабочих, чтобы они выполняли работу лучше минимального уровня, т.е. необходима мотивация в процессе. Именно эти работы требуют лидерства.
- Люди по-настоящему мотивированны своей работой в самоуправляемых командах. В таких условиях функции начальника изменяются от

«команды и контроля» до роли помощника, т.е. лидерство – это фактически скорее особый подход к работе или выполнению задания, чем управление.

- Каждый проект направлен на то, чтобы организация процветала, поэтому любой проект требует лидерства.
- Существует взаимодействие между заданием (задачей), последователем и лидером. Поэтому для лидера главное – личностные качества.

Раздел I. Менеджер в организации

В настоящее время:

- работа менеджера – это не только совокупность знаний и навыков;
- действительно успешная работа менеджера основывается на знании специфики этой профессии, артистизме и поведенческих взаимосвязях;
- поскольку второе положение никак не вытекает из первого, то первое положение не имеет никакого значения.

Один бывший футбольный тренер, ставший известным менеджером, сказал: «Управление – всего лишь большая неудавшаяся игра, по ходу которой каждый исправляет свои ошибки»^{*}.

На самом деле теперь каждый, кто читает этот материал, должен понять, что такое управление. И если вы теперь об этом спрашиваете, то вы попадаете в категорию тех людей, которые просят объяснить, а что такое джаз. Невозможно досконально объяснить ни что такое джаз, ни что такое управление, каждый это должен осознать самостоятельно.

Успех любой организации на рынке зависит от эффективности ее руководства, которое, в свою очередь, определяется профессиональной компетенцией менеджеров. Компетенция – это совокупная характеристика и комплексная оценка соответствия человека конкретной должности в организации или, иными словами, его способность выполнять ту или иную работу. При этом профессиональная компетенция топ-менеджеров является основой долгосрочной конкурентоспособности организации.

Современный менеджер должен прежде всего овладеть способностью руководить организацией, которая обдуманно дает своим клиентам то, что они ожидают получить, и делает это оперативно и умело. Новый товар сегодня требует огромного интеллектуального вклада. Главной ценностью любого бизнеса становятся люди, а конечный успех зависит от того, кто и как руководит людьми и организует операции. Бесспорный лидер на рынке тот, кто может воплотить в жизнь выражение о том, что персонал – важнейший стратегический ресурс любой компании, а любой менеджер в ней – есть менеджер по персоналу. Поэтому важнейшей составляющей процесса управления организацией становится управление поведением людей, а также умение наладить связь между целями организации и людьми.

Любая компетенция формируется как некая совокупность способностей человека, его знаний в профессиональной сфере, навыков и умений, поведения его в организации. Основой компетенции современного топ-менеджера является его умение наладить эффективное взаимодейст-

^{*} Вейлл П. Искусство менеджмента.– М.: Новости, 1993.

вие, прежде всего со своими подчиненными, то есть, иными словами, он должен успешно решить любую проблему организации с помощью своего персонала, обучая и развивая его в соответствии с целями и задачами организации.

Современный топ-менеджер, на наш взгляд, должен прежде всего уметь:

- побуждать (мотивировать персонал);
- убеждать (обладать требуемой коммуникативностью);
- обладать креативностью* мышления, позволяющего принимать нестандартные управленческие решения.

Работа организации с «классическими» теориями управления мало-результативна, потому что они на передний план выдвигают только отдельные аспекты управленческого успеха и поставляют недостаточно конкретных указаний для оптимального управленческого поведения. Главное в современном управлении – уйти от стереотипов и проявлять как можно больше креативный подход в решении проблем предприятия. Решающим для управленческого успеха является гибкость, с которой управленец может реагировать на различные ситуации и требования. Условием для этого являются как персональные, методические, социальные и профессиональные компетенции менеджера, так и имеющийся в его распоряжении определенный так называемый «репертуар поведений», которым он сможет воспользоваться нацеленно в зависимости от ситуации, в которой он находится.

Управленческий успех проявляется для самих работников в том, о чем человек думает, чувствует, имеет и делает на рабочем месте. Условием же эффективной работы с людьми является то, что управленец в повседневной жизни организации обязательно должен следовать тем требованиям, выполнение которых он ожидает от своих подчиненных, то есть управленец должен обладать так называемой функцией образца. Что думает, чувствует, имеет и делает хороший управленец – вот тот опорный пункт в ответе на вопрос чему, как и зачем необходимо обучать современного управленца.

* Креативность (от лат. creatio – созидание) – способность индивида к нестандартному, творческому мышлению, чувствительность индивида к проблемам и поиску путей их решения, способность к гибкому мышлению и выдвиганию новых идей; чувствительность к дисгармонии имеющихся знаний (П. Торренс, 1974). (Еникеев М.И. Энциклопедия. Общая и социальная психология.– М.: Изд-во «Приор», 2002).

**Что думает, чувствует, имеет
и делает хороший управленец...**

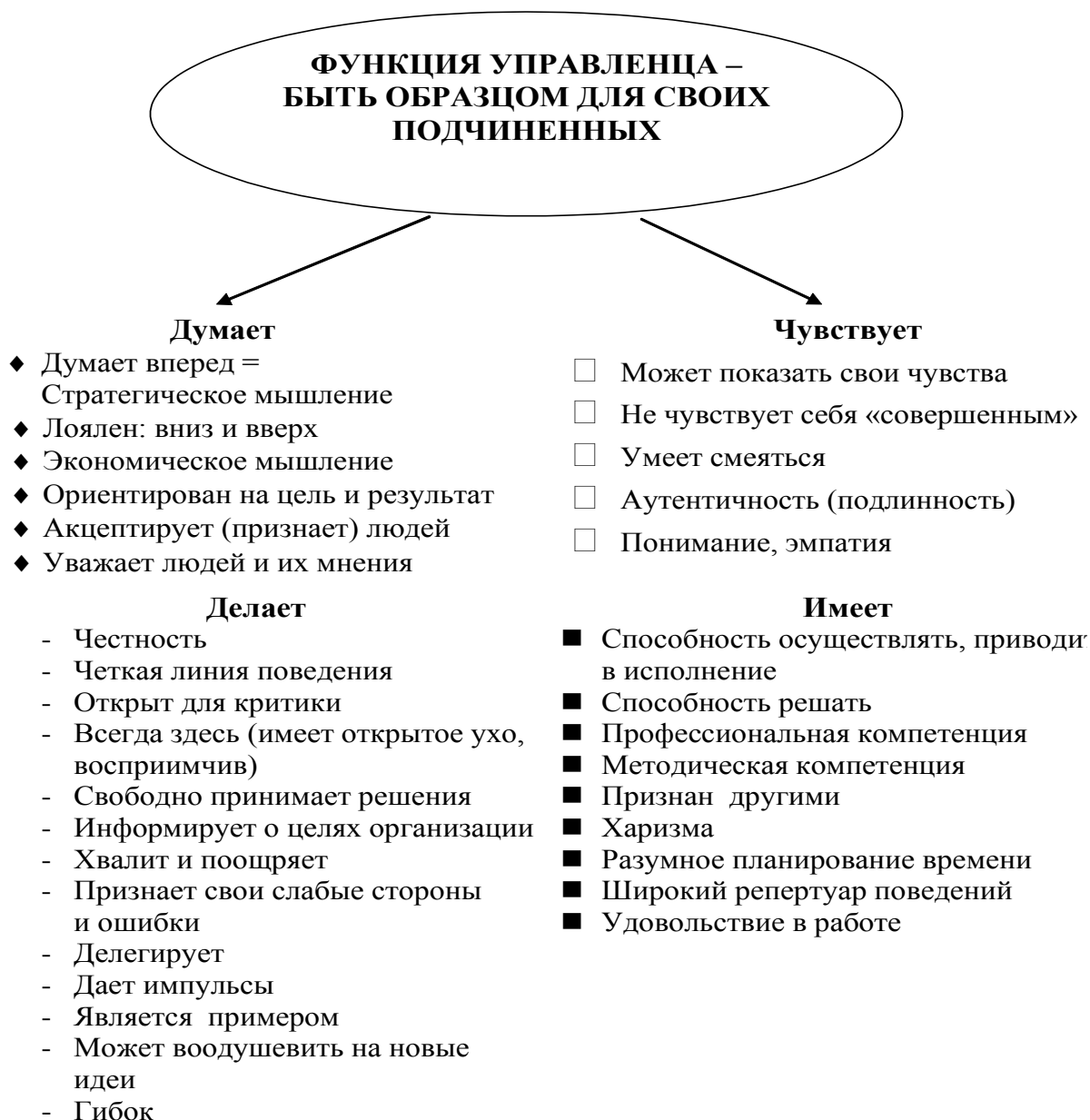


Рис. 1

Критерии метода ассесмент-центра

Область компетенции: принятие решения

Анализ проблем
Рассудительность
Решительность

Область компетенции: менеджмент

Планирование и организация
Делегирование
Контроль менеджмента

Область компетенции: влияние на поведение/лидерство

Убедительность
Чувствительность
Лидерство

Область компетенции: личное поведение

Предпринимательство
Поведенческая гибкость

Поведенческие компетенции

Менеджмент и лидерство

1. Лидерство.
2. Тренировка.
3. Групповое лидерство.
4. Делегирование.
5. Планирование и организация.
6. Контроль менеджмента.

Предприимчивость

7. Предпринимательство.
8. Ориентация на рынок.
9. Ориентация на потребителя.
10. Сеть.

Анализ и принятие решений

11. Анализ проблем.
12. Рассудительность.
13. Решительность.
14. Видение.
15. Организационная чувствительность.
16. Дополнительная организационная информированность.
17. Способности к обучению.
18. Креативность.
19. Самоорганизованность.

Коммуникации

20. Устные коммуникации.
21. Устные презентации.

22. Письменные коммуникации.
23. Умение слушать.
24. Чувствительность.
25. Убедительность.
26. Навыки переговоров.
27. Воздействие.
28. Работа в команде.
29. Общительность.

Личность

30. Способность к адаптации.
31. Устойчивость к стрессовым ситуациям.
32. Независимость.
33. Упорство.
34. Поведенческая гибкость.

Мотивация

35. Инициативность.
36. Рабочие стандарты.
37. Амбициозность.
38. Саморазвитие.
39. Интеграция.
40. Дисциплинированность.
41. Организационная лояльность.
42. Ориентация на результат.
43. Ориентация на качество.

«Строгое» управление

Опека и строгий контроль.
Много времени тратит на объяснения подчиненным, что и как делать.

СКОВЫВАЕТ**Руководство «общего» характера**

Хорошо разъясняет подчиненным цели и задачи.
Дает полную свободу в выборе способа ее выполнения.

СТИМУЛИРУЕТ**Характеристика эффективного руководителя – формула успеха**

- Быть лидером.
- Быть отличным от других.
- Быть готовым к изменениям.
- Иметь четкое видение стратегии развития своего предприятия.
- Осуществлять общее руководство поддерживающего типа.
- Использовать групповые (командные) формы управления.
- Быть ориентированным в своей деятельности на работников.
- Устанавливать и поддерживать хорошие взаимоотношения с подчиненными.

**Как выделяют хорошего управленца
(Профиль требований)**

Профессиональная компетенция

- Превентивное мышление.
- Мышление, ориентированное на будущее.
- Управленческий опыт.
- Всестороннее восприятие реальности.

Социальная компетенция

- Силен в коммуникационном плане.
- Искусен в различной работе.
- Способен к убеждению людей.
- Толерирует (принимает во внимание) возможное разочарование.

Методическая компетенция

- Coaching (наверх, на равном уровне, вниз).
- Ведение, комментирование направления выполняемой работы.
- Мотивирование, обоснование выполняемой работы.
- Компетенция замысла, творческой мысли.

Личностная компетенция

- Оптимист.
- Готовность к обучению.
- Знание людей, их психологии.
- Дипломатичность.
- Способность к критике.
- Открыватель, зачинщик новых идей.
- Способность комбинировать.
- Способность импровизировать.
- Цельность, нравственная чистота.
- Должен быть искренним с собой и с другими.

Знание людей и их психологии является наиболее важной составляющей эффективного руководства. В свою очередь, эффективное руководство есть ненасильственное влияние на координацию и направление деятельности с целью достижения групповых целей.

Руководитель – это человек, который задает направление движения и ведет за собой в данном направлении всю свою команду. Поэтому, в первую очередь, руководитель должен знать, кто принадлежит к его команде или кого он должен выбрать для нее с целью:

- достижения цели направленного движения (конечный результат деятельности, функционального назначения данного руководителя);
- оптимального использования возможностей каждого индивида, задействованного в процессе деятельности, что включает в себя способность руководителя управлять знаниями, умениями, одним словом, компетенцией своих подчиненных, от чего и будет, в конечном итоге, зависеть конечный результат деятельности;
- предоставления возможности именно на данной позиции, выбранной руководителем для определенного работника, реализовать себя и в карьерном плане (стать профессионалом, специалистом), и в личностном.

Первое, чему необходимо обучать руководителей, – это интуитивно и обоснованно оценивать ситуации, которые происходят в повседневной рабочей жизни, и людей, с которыми он будет эти ситуации проживать. То есть руководителю необходим постоянный тренинг в вопросах власти, подборе сотрудников, их мотивации, обучении, оценке, организации, направлении и контроле.

Обучение руководителя управлению знаниями других людей необходимо начинать, прежде всего, с умения руководить собой, своей целостностью, этикой, темпераментом, знаниями, умениями. То есть каждому

руководителю необходимо умение разработать лично для себя систему самоменеджмента, самоорганизации индивида. В нее необходимо было бы включить элементы *time-менеджмента* (как руководителю следует оптимально использовать и распределять свое время), *stress-менеджмента* (развитие умения бороться со стрессовыми ситуациями, способности нейтрализовать стресс в процессе работы, чтобы не охватить им своих подчиненных), *konflikt-менеджмента* (развитие умения руководителя разрешать возможные конфликты и управлять ими).

По статистике 70% руководителей обучаются в процессе текущей работы, 20% – в процессе коучинга (coaching), 10% – в процессе участия в тренинговых программах. Подготовить управленца – с одной стороны, возможная, а с другой стороны, почти невыполнимая задача. Это связано, прежде всего, с тем, что, как правило, основные качества, которыми должен обладать человек-управленец, являются генетически обусловленными, т. е. врожденными и сколько бы человек ни желал обрести их в процессе обучения, этого не произойдет. То, чему можно научиться, безусловно, можно научить. Тренинги являются наиболее эффективной возможностью развития руководителя. Большинство обучающих программ не дают сиюминутного эффекта, но в практике играют очень важную роль. Развитие управленческих кадров – это долгосрочный и дорогостоящий процесс, в который средства инвестируются сегодня, а возможный результат может проявиться только спустя определенное время, а может и вовсе не проявиться.

Резюмируя все вышесказанное, хочется добавить, что обучать эффективно руководству можно и нужно; необходимо накапливать теоретический и методологический материал по данному направлению, иметь в виду возможность существования сложных ситуаций, с которыми периодически сталкивается любой управленец; обучать моделям возможного поведения управленца и т. д. Но все-таки во главу угла должна быть поставлена самостоятельная работа руководителя, а именно самопознание и самоусовершенствование.

Три основные составляющие компетенции топ-менеджера:

- умение мотивировать персонал,
- осуществление эффективных коммуникаций,
- проявление креативности в процессе принятия управленческих решений – и являются тремя китами управленческого успеха, а также залогом процветания и развития любой компании.

Достижение требуемой квалификации топ-менеджерами компании является необходимым условием успешного управления, которое должно подкрепляться конкретными умениями и навыками (техниками) реализации управленческих воздействий. На наш взгляд, к основным из них относятся:

- Построение эффективной команды.
- Делегирование прав и полномочий.
- Эффективная разработка и принятие управленческих решений.
- Управление конфликтами.
- Разработка процедур и методов управления персоналом компании.

Но прежде чем использовать указанные выше техники, необходимо осуществить работу по построению эффективной системы менеджмента, которую необходимо начинать с построения оптимальной структуры компании в условиях постоянных изменений. Необходимо разработать точный перечень выполняемых работ, а затем сформулировать перечень рабочих мест и требований к ним с точки зрения профессиональной компетенции работников. После этого необходимо определить систему иерархической подчиненности и систему коммуникаций в организации. В дальнейшем основным инструментом управления людьми становится так называемое управление компетенциями. То есть основной задачей менеджмента организации становится определение соответствия работника данному рабочему месту и ротация персонала с целью нахождения такого рабочего места, где данный работник наиболее эффективен. При этом необходимо осуществлять постоянное развитие персонала в соответствии с изменением требований к рабочему месту. Поэтому основным в управлении компетенциями является достижение требуемых компетенций каждым сотрудником организации.

Требования к профессиональной компетенции менеджеров

1. Понимание природы управленческого труда и процессов менеджмента
2. Знание должностных и функциональных обязанностей менеджера, способов достижения целей и повышения эффективности работы организации
3. Умение использовать современную информационную технологию и средства коммуникации, необходимые в управленческом процессе
4. Владение искусством управления человеческими ресурсами
5. Владение искусством налаживания внешних связей
6. Способность к самооценке, умение делать правильные выводы и непрерывно повышать квалификацию

Компетентность менеджера

1. Стратегическая компетентность

Глобальное мышление – 4,5.

Системное мышление – 4,3.

Способность видения – 4,1.

Способность решать проблему – 4,0.

Безопасность отношений – 3,9.

2. Социальная компетентность

Способность работать в интернациональной команде – 4,4.

Способность мотивировать и убеждать – 4,3.

Способность к учебе и нововведениям – 4,3.

Личное обаяние – 4,1.

Способность к разрешению конфликтов – 4,0.

3. Функциональная компетентность

Умение принимать решения – 4,4.

Инициатива – 4,4.

Умения, связанные с работой, – 4,3.

Гибкость в работе – 4,1.

Выносливость в работе – 3,9.

4. Управленческая компетентность

Организаторские способности – 4,3.

Ответственность – 4,3.

Сила убеждения – 3,9.

Авторитет руководителя – 3,8.

Поведение руководителя – 3,8.

5. Профессиональная компетентность

Университетское образование – 4,1.

Опыт линейной и штабной работы – 4,0.

Работа в большинстве функциональных областей – 4,0.

Зарубежный опыт работы – 3,7.

Минимум два иностранных языка – 3,7.

Мотивы принятия управленческих решений руководителем

1. Так требует закон.
2. Такой-то лично отдал нам распоряжение.
3. Этот подход выигрывает по сравнению с другими.
4. Так делается в других организациях.
5. Это принесло бы пользу компании (бригаде, агентству).
6. Это было обосновано научно.
7. Это способствует наилучшему использованию ресурсов.
8. Это наилучший способ достижения цели.
9. Это был наиболее простой и эффективный подход.
10. Мы просто узнали, что это правильно.
11. Нам пришлось пойти на компромисс – вот результат.
12. Лучше бы что-то предпринять, чем ничего не делать.
13. Мы хотели привлечь к себе внимание.
14. Это было божественное откровение.
15. Это явилось результатом осторожного длительного диалога.
16. На карту было поставлено наше выживание.
17. Это было продиктовано нашей специфической идеологией (взглядами).

Десять управленческих ролей по определению Минцберга

Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей
Межличностные роли		
Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера	Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами
Информационные роли		
Приемник информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)
Представитель	Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам
Роли, связанные с принятием решений		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление графиков, запросы полномочий, всякие действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

«Роли», не эффективные для предпринимательства

«ФЛЮГЕР». Верно определяет перспективные направления развития, но редко доводит дело до создания предприятия.

«ПРОСТАК». Склонен все упрощать. Считает, что любое предприятие можно создать в два счета. Такие люди часто становятся прекрасными продавцами за прилавком магазина, но не более.

«НЕДОТРОГА». Настолько влюблен в свою собственную идею, что каждого подозревает в намерении украсть ее. Эта своеобразная «мания преследования» мешает его отношениям с другими деловыми людьми и, как правило, приводит к краху.

«ЗНАЙКА». Обладает прекрасными знаниями в теории, которые не подкреплены практическими навыками.

«АККУРАТИСТ». Настолько привык к порядку, что в критический момент теряется и в неопределенной ситуации не способен принимать правильные решения.

«ФИЛОСОФ». Не слишком стремится воплотить идею в реальное дело. Зато охотно рассуждает о ней.

«ИНОПЛАНЕТЯНИН». Очень хочет создать собственное дело, но не знает, какое именно и с какой целью.

«ИЗОБРЕТАТЕЛЬ». Больше беспокоится о своих идеях, чем о создании и развитии собственного дела.

Сочетание параллельного распределения ролей и поиск требуемых компетенций является мощным рычагом управления персоналом.

Управление людьми на современном этапе становится важнейшим элементом корпоративной стратегии любого предприятия. Сегодня на рынке в условиях жесткой конкуренции победит тот, кто сможет привлечь наибольшее количество талантливых людей высшей квалификации, которых потом необходимо удержать на предприятии. Поэтому компаниям придется предлагать этому персоналу полный набор аспектов развития карьеры и мотивации труда, в котором зарплата является лишь одним из элементов.

Основными факторами мотивации персонала являются:

- Достижения в работе.
- Признание.
- Исполнение служебных обязанностей.
- Рост профессионального мастерства.
- Политика и стиль управления фирмой.
- Система проверки.
- Взаимоотношения с руководством, коллегами, подчиненными.
- Условия работы.
- Размер заработной платы.
- Фактор личной жизни.

Проведенные рядом авторов исследования позволили сделать вывод о том, что один и тот же фактор может усиливать как неудовлетворенность, так и удовлетворенность перемен.

Типы трудовых коллективов

1. «Стая» – напряженность, соперничество, а порой и враждебность. Положение в коллективе отдельного работника определяется его отношениями с «вожаком».

Референтную группу для каждого работника образуют члены руководства. Руководителем является «победитель», человек, обладающий непререкаемой властью. От его благосклонности зависит уровень благосостояния каждого работника.

Возможно при независимой (индивидуальной) работе – опыт не передается по горизонтали и теряется при уходе работника.

2. «Семья». Интересы работников и руководителя тесно коррелированы с интересами коллектива в целом, отношения дружеские, наруша-

ются лишь при резком антиобщественном поведении кого-либо из членов коллектива. Наибольшая степень информационной прозрачности. Недостатки – возможность ослабления стимулов и интереса к интенсивному труду; неизбежен регресс коллектива к более низкому уровню производительности и конкурентоспособности продукции.

3. «Автобус». Временное сообщество людей, заинтересованных лишь в достижении конечной цели движения, которая от них по существу не зависит. Благосостояние сотрудников зависит от благосостояния предприятия в целом. Взаимоотношения внутри группы сведены к минимуму. Способ назначения или избрания руководителя не имеет значения.

4. «Улей». Постоянное сообщество работников, место каждого из которых в иерархии определяется в соответствии с его трудовой активностью, функциональными возможностями. Тесно структурированный коллектив. Отсутствие гибкости при изменении внешних условий.

5. «Стадо». Относительно устойчивое сообщество, ведомое безусловным внешним (по отношению к коллективу) лидером – «пастухом» – и повинующееся силе традиций, привычек или инстинкта. Характеризуется минимумом взаимоотношений между членами «стада» и отсутствием выраженных индивидуальных функций его членов.

Управленческая концепция руководства включает:

- ✓ осмысление проблемной ситуации;
- ✓ стратегический замысел;
- ✓ общее видение перспектив развития организации;
- ✓ взвешенность наличных ресурсов;
- ✓ многообразие ограничивающих условий;
- ✓ веру в реализуемость стратегического замысла;
- ✓ поддержку членов команды.

Раздел II. Формирование лидерского поведения – основа эффективного управления персоналом

Стиль руководства

Основная задача управления персоналом предприятия – руководить людьми для достижения цели, т. е. человеческий (социальный) аспект управления заложен уже в самой концепции УП. Исходная посылка нового взгляда на УП – поведение людей в организации. Чтобы управлять поведением людей, необходимы новые навыки и новые психотехнологии: умение делегировать, анализировать и понимать ситуацию, знать технику повышения эффективности групповой работы, расширять навыки самоуправления, формировать и следовать новой организационной культуре. Современному предприятию сегодня нужен новый инновационный лидер, который ориентирован на коллективный процесс деятельности и готов реализовать стратегию «вовлеченности».

Образ современного менеджера-лидера:

- человек, который понимает специфику предприятия, оценивает его сильные и слабые стороны, знает, на какие ресурсы можно рассчитывать;
- человек, который указывает направление движения и определяет задачи;
- человек, который представляет предприятие во внешней среде;
- человек, который умело хозяйничает и руководит какой-нибудь службой или предприятием в целом;
- человек, который может создать более прочное позиционирование и обеспечить предприятию длительное существование и развитие, совместив долгосрочные и краткосрочные цели;
- человек, который на один «шаг» впереди и представляет акцию в будущем и может привести предприятие к такой ситуации, которую никто не предполагает.

В настоящее время лидерство – это не исключительность, а то, что необходимо предприятию в его жесткой конкурентной борьбе. Ключевой фигурой современной организации является менеджер-лидер. Лидерство является видом управленческой деятельности, это тип управленческого взаимодействия, появляется новая связка «лидер-исследователь». Чтобы вести людей за собой, лидер должен обладать соответствующими качествами (см. табл. 2).

**Лидерские качества, наиболее часто встречающиеся
у успешных лидеров**

Интеллектуальные способности	Черты характера личности	Приобретенные умения
• Ум и логика	• Инициативность	• Умение заручаться поддержкой
• Рассудительность	• Гибкость	• Умение кооперироваться
• Проницательность	• Бдительность	• Умение завоевывать популярность и престиж
• Оригинальность	• Созидательность и творчество	• Такт и дипломатичность
• Концептуальность	• Честность	• Умение брать на себя риск и ответственность
• Образованность	• Личностная целостность	• Умение организовывать
• Знание дела	• Смелость	• Умение убеждать
• Речевая развитость	• Самоуверенность	• Умение менять себя
• Любопытство и познавательность	• Уравновешенность	• Умение быть надежным
• Интуитивность	• Независимость	• Умение шутить и понимать юмор
	• Самостоятельность	• Умение разбираться в людях
	• Амбициозность	
	• Потребность в достижениях	
	• Настойчивость и упорство	
	• Энергичность	
	• Властность	
	• Работоспособность	
	• Агрессивность	
	• Стремление к превосходству	
	• Обязательность	
	• Участливость	

Источник: Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». – М.: ИНФРА-М, 1999.

Отличия менеджера от лидера представлены в табл. 3.

Таблица 3

Отличие менеджера от лидера

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План – основа действий	Видение – основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Источник: Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». – М.: ИНФРА-М, 1999.

Лидерство – это искусство получать от людей больше, чем, по их мнению, они могут дать. Действенное лидерство основывается на трех взаимовлияющих направлениях деятельности:

- успешное выполнение задач;
- создание коллектива;
- развитие личности.

Существует два типа руководителя: руководитель, сосредоточенный на работе (ориентированный на задачу), и руководитель, сосредоточенный на человеке (ориентированный на отношения). Такое деление положено в основу концепции лидерского поведения с позиций ситуационного подхода.

Стиль руководства (менеджмента) – обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей. Главный признак стиля менеджмента – это характер отношений между руководителем и подчиненными, который выражается:

- в порядке распределения обязанностей (делегирование);
- методах подготовки, принятия и организации выполнения решений;
- формах контактов с исполнителями;
- контроле их деятельности;
- методах решения конфликтов.

Как должен вести себя руководитель, чтобы:

- решить проблемы;
- побудить подчиненных сделать все для достижения целей?

Какой стиль менеджмента является наиболее эффективным?

Каков ваш стиль руководства?

Меняется ли он?

Стиль менеджмента можно представить как совокупность средств влияния и стилей поведения.

Руководитель должен представить эффект своего влияния на поведение будущего исполнителя. Руководителю, чтобы влиять, необходимо иметь основу власти. Власть зиждется на обращении к активным потребностям исполнителя (физическим, социальным, защищенности, потребностям в уважении и самовыражении).

Форма влияния побуждает людей исполнять желания другого человека: удовлетворяя неудовлетворенные потребности или препятствуя их удовлетворению.

Имеется пять основных видов власти:

- власть, основанная на принуждении;
- власть, основанная на вознаграждении;
- экспертная власть;
- эталонная власть;
- законная власть.

Понятие «власть» является достаточно широким и включает также власть связей, власть над ресурсами, власть информации и др.

Второй составляющей стиля менеджмента является поведение руководителя. Согласно теории «Х» и «У», существует два типа поведения руководителя: ориентация на задачу и ориентация на человека.

Модель, разработанная учеными Университета штата Огайо, представляет комбинацию стилей руководства и лидерского поведения без учета ситуации.

Чрезвычайно важным в определении стиля менеджмента является учет не только личностных характеристик лидера и его стиля поведения, но и их связь с конкретной ситуацией.

Внимание отношениям в структуре	Высокое	Лидер уделяет меньше внимания структурированию заданий для работников, а больше занимается удовлетворением их потребностей и желаний	Лидер в значительной мере обеспечивает руководство работой, уделяя одновременно большое внимание установлению наилучших отношений с работниками
	Низкое	Лидер не справляется с необходимым структурированием работы, стремясь компенсировать это приложением максимальных усилий по установлению наилучших отношений с работниками	Основное внимание уделяется лидером структурированию работы и всего того, что с ней связано, при слабом учете нужд и желаний работников
		Низкое	Высокое
		Внимание структуре отношений	

Рис. 2. Четыре стиля руководства согласно результатам исследования Университета Огайо

Во всех моделях ситуационного лидерства делается попытка определить различные лидерские стили и обосновать с помощью ситуационных переменных эффективность их применения, так, у Фидлера – это уровень выполнения работы, у Херсея и Бланшарда (см. рис. 3).

К этому добавляется еще удовлетворенность работника, у Блейка и Моутона – интерес к работе (см. рис. 4), а Врум, Йеттон и Яго рассматривают эффективность решения и общую эффективность так, как показано на с. 40, 41.

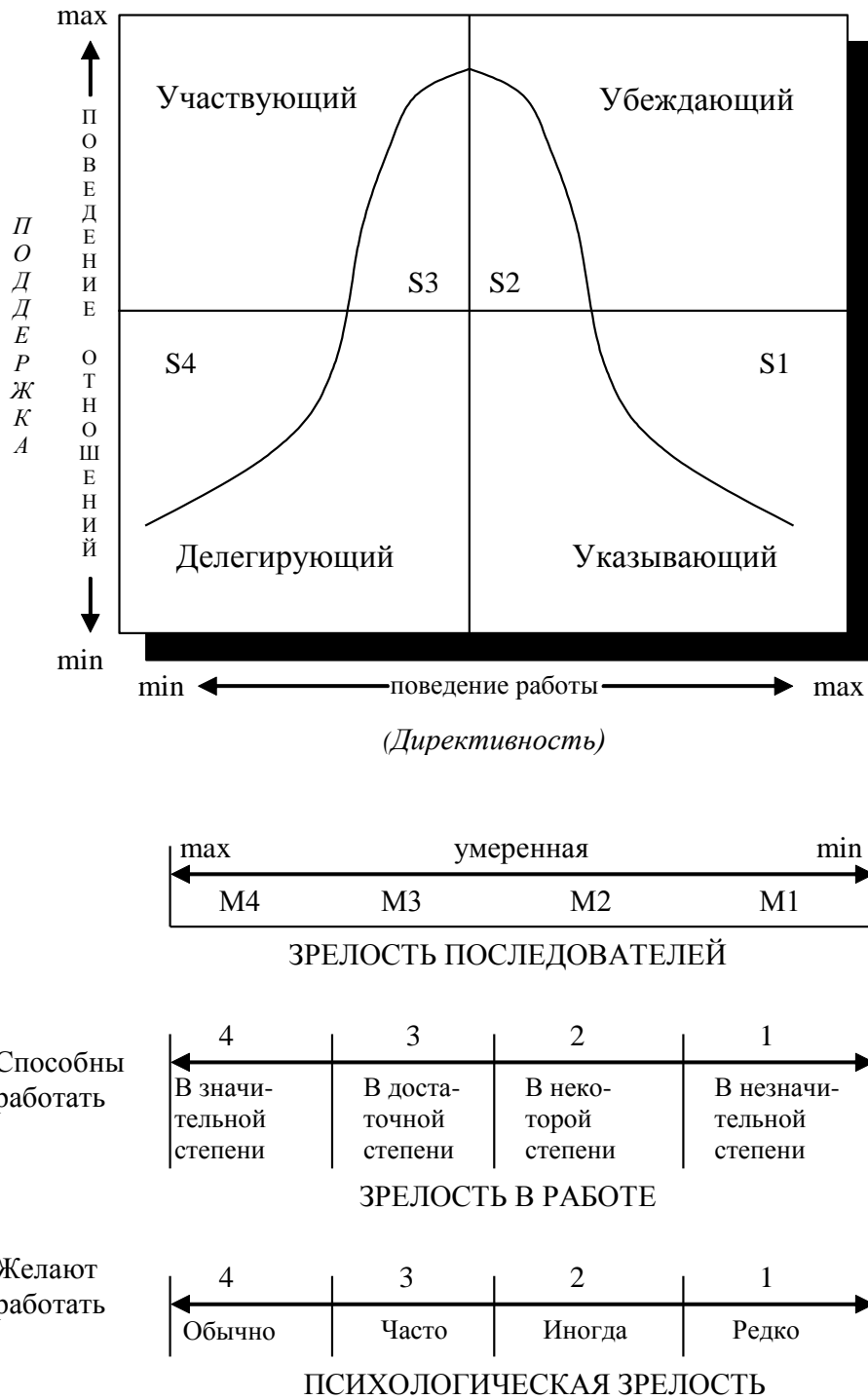


Рис. 3. Модель ситуационного лидерства Херси и Бланшара

**«Вероятность успеха» при выборе стиля лидерства
по Херси–Бланшарду**

Тип готовности	Вероятность успеха			
	Высокая	←	→	Низкая
M1	S1	S2	S3	S4
M2	S2	S1	S3	S4
M3	S3	S2	S4	S1
M4	S4	S3	S2	S1



Рис. 4. Управленческая сетка Блейка и Моутона

ФРАГМЕНТ МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЕМ ВРУМА-ЙЕТТОНА

1. Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.
2. Вы получаете информацию от своих подчиненных и затем сами решаете проблему. Получая информацию, вы можете сказать или не сказать своим подчиненным, в чем состоит прайоритет. Роль ваших подчиненных в принятии решений – предоставление необходимой информации, а не поиск или оценка альтернативных решений.
3. Вы излагаете проблему тем подчиненным, кого это касается, и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние Ваших подчиненных.
4. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.
5. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия (консенсуса) с председателем группы. Вы не пытаетесь повлиять на группу, чтобы она приняла «ваше» решение, а хотите принять и выполнить особое решение, которое сочтет приемлемым вся группа.

КРИТЕРИИ ПРОБЛЕМЫ ПО МОДЕЛИ ВРУМА-ЙЕТТОНА

1. Значение качества решения.
2. Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения.
3. Степень структурированности проблемы.
4. Значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения.
5. Определенная на основании прошлого опыта вероятность, что авторитарное решение руководителя получит поддержку у подчиненных.
6. Степень мотивации подчиненных достигнуть целей организации, если они выполнят задачи, сформулированные при изложении проблемы.
7. Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Модель принятия решений (Врум и Йеттон, 1973 г.)

Поставлено ли требование о качестве, чтобы предпочтение было отдано одному из решений?	Обладаю ли я достаточной информацией, чтобы сформулировать качественное решение?	Является ли проблема структурированной?	Является ли принятие решения подчиненным принципиальным для эффективного внедрения?	Если вы должны сформулировать решение сами, есть ли уверенность в том, что это решение будет принято подчиненными?	Разделяют ли ваши мнение относительно организационных целей, которые должны быть достигнуты при решении этой проблемы?	Нарастает ли конфликт между подчиненными по выбранному решению?
--	--	---	---	--	--	---

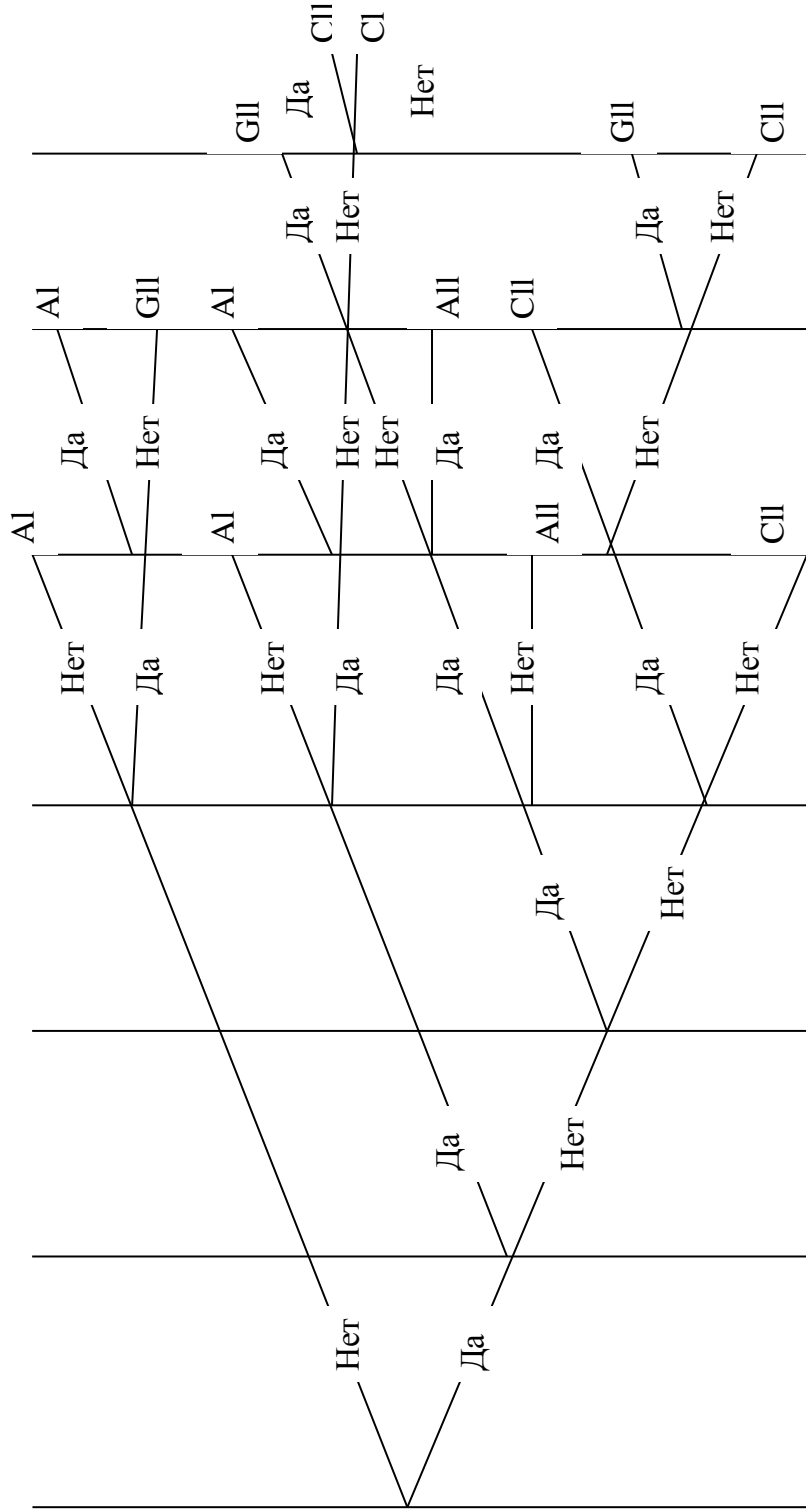
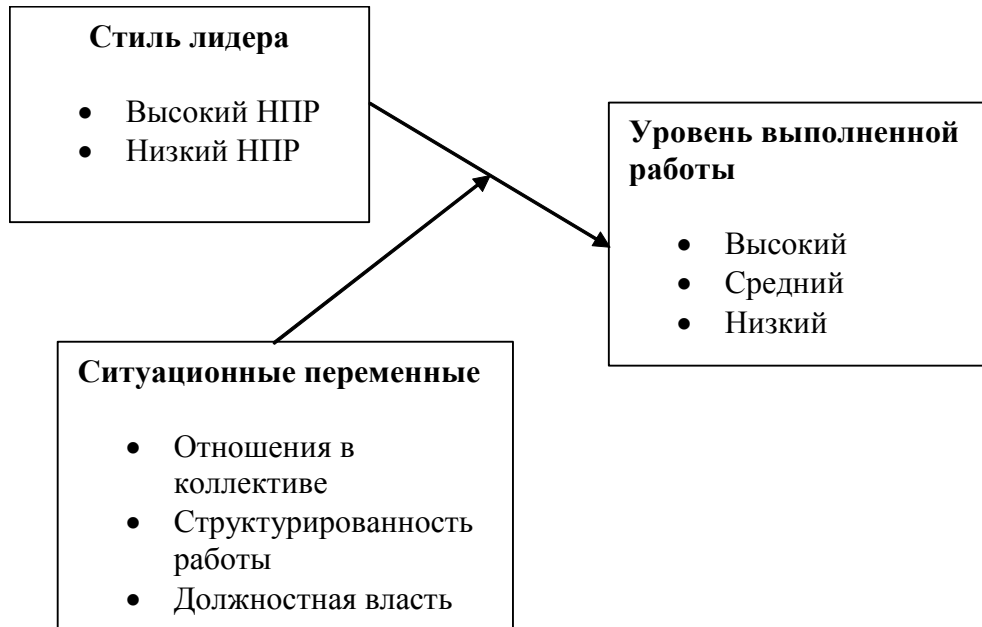


Рис. 5

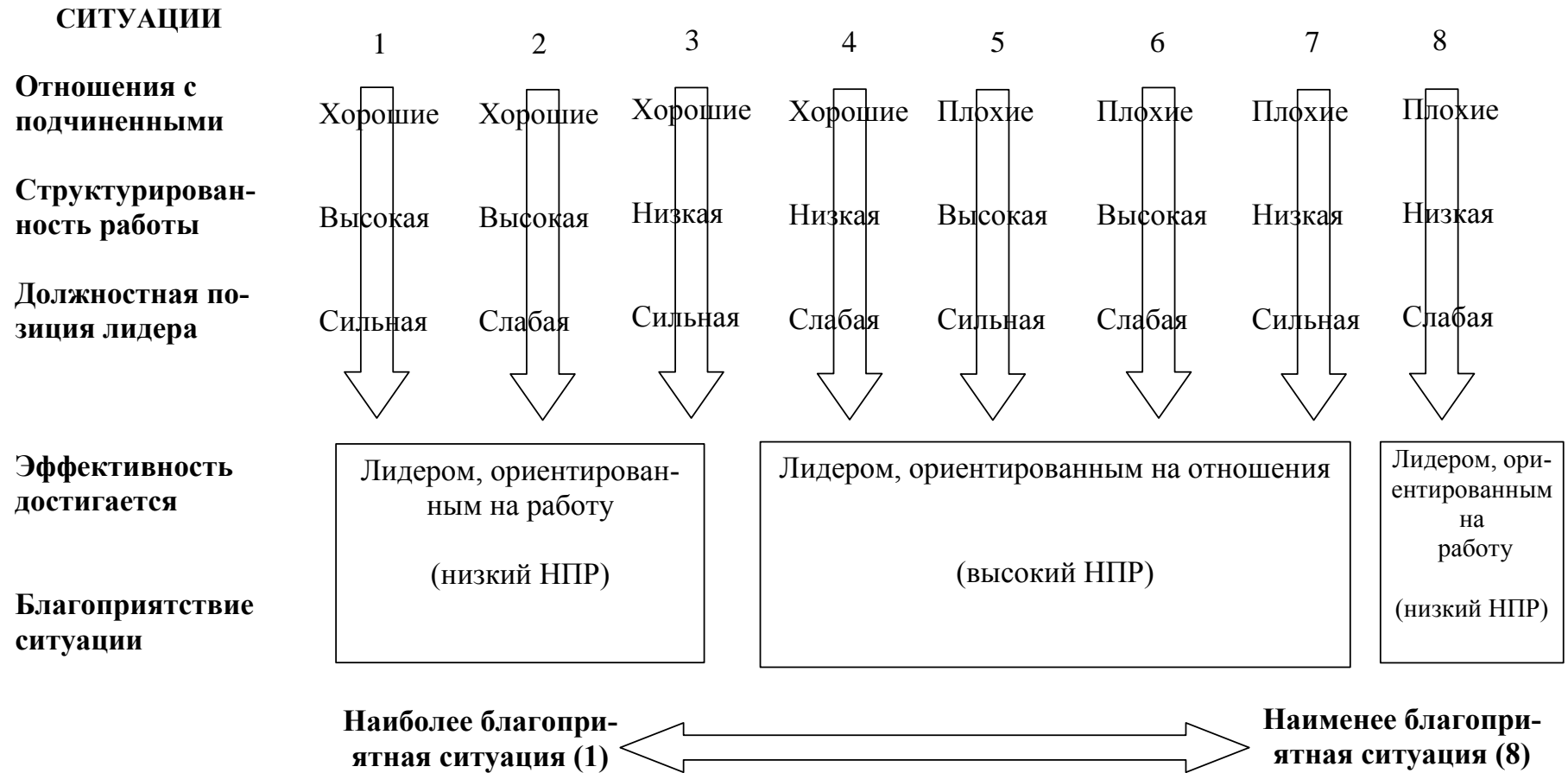
Чрезвычайно важным в определении стиля менеджмента является учет не только личностных характеристик лидера и его стиля поведения, но и их связь с конкретной ситуацией. Основоположником ситуационного лидерства Фрэнком Фидлером разработана модель, включающая три фактора, влияющих на поведение руководителя.



Переменные ситуационной модели Фидлера

Ситуационное лидерство занимает важную роль в управлении персоналом, предлагая инструментарий поведения менеджера в организации.

Континуум ситуационной модели лидерства Фидлера



Сравнение стратегий влияния

Стратегия влияния	Когда использовать	Возможные преимущества	Возможные недостатки	Возможные обвинения
Возмездие	<p>Неравенство власти в пользу воздействующего</p> <p>Преданность и качество не важны</p> <p>Жесткие временные рамки</p> <p>Серьезные нарушения</p> <p>Проблема не важна для задания</p> <p>Если вопрос важен, возмездие маловероятно</p> <p>Конкретная, недвусмысленная просьба</p> <p>Возможно сопротивление требованию</p>	<p>Быстрое, непосредственное действие</p>	<p>Подавляет уверенность, творчество</p> <p>Небезопасно для начальника</p> <p>Порождает чувство обиды</p> <p>Надо усиливать серьезность угроз для поддержания давления</p>	<p>Нарушение прав</p>
Взаимодействие	<p>Стороны взаимозависимы</p> <p>Каждая сторона имеет нечто важное для другой.</p>	<p>Редкие случаи обиды.</p> <p>Нет необходимости в доказательстве правомочности требования</p>	<p>Возникает инструментальный взгляд на работу (конкретные вознаграждения за конкретные действия)</p> <p>Порождает у людей ощущение, что условия назначения открыты для переговоров</p>	<p>Несправедливость, разбитые ожидания, манипуляция</p>

Окончание табл. 4

Стратегия влияния	Когда использовать	Возможные преимущества	Возможные недостатки	Возможные обвинения
	<p>Достаточно времени для переговоров</p> <p>Существуют установленные нормы обмена</p> <p>Стороны доверяют друг другу</p> <p>Преданность общим целям и ценностям не критична</p> <p>Потребности специфичны и краткосрочны</p>			
Обоснование	<p>Достаточно времени для пространный обсуждения</p> <p>Общие цели/ценности</p> <p>Стороны доверяют друг другу и уверены во взаимной надежности</p> <p>Стороны удовлетворены существующими взаимоотношениями</p>	Потребность надзора увеличивается	<p>Необходимо определенное время для создания атмосферы доверия (время увеличивается, если увеличивается число участников)</p> <p>Требуется наличие общих целей и ценностей</p>	Разница мнений, противоречия в представлениях о приоритетах

Источник: Whetten D.A., Cameron K.S. *Developing Management Skills*. 3rd ed. – N. Y.: HarperCollins, 1995. – P. 319–320.

Психологические проблемы принятия решений

При принятии решений человек зачастую сам становится источником проблем, бессознательно ограничивая круг альтернатив или препятствуя их непредвзятому рассмотрению. Обсудим некоторые из таких потенциальных психологических ловушек.

Ловушка «привязки» решения. Психологи, исследующие механизмы принятия решений, провели такой эксперимент. Одной группе испытуемых последовательно задали два вопроса:

1. Превышает ли, по вашему мнению, население Турции 35 млн человек?

2. Какова ваша оценка населения Турции?

Во второй группе испытуемых в первом вопросе вместо 35 млн упоминалась цифра 100 млн. В подавляющем большинстве случаев оценка при ответе на второй вопрос во второй группе намного превосходила оценку представителей первой группы. Это происходило потому, что восприятие второго вопроса как бы «привязывалось» к первому и влияло на ответ респондента.

Что можно посоветовать для снижения опасности попасть в подобную ловушку?

- Старайтесь рассматривать проблему с разных точек зрения. Используйте множество точек отсчета и критериев.
- Сначала продумайте проблему сами, прежде чем обращаться за советом к другим – во избежание «привязки» к их точке зрения.
- Постарайтесь собрать мнения нескольких людей; это позволит расширить подход к проблеме.
- Избегайте «привязки» мнения ваших советчиков к вашей точке зрения. Стремитесь сообщить им как можно меньше о своих взглядах, прежде чем они сформулируют свою позицию.
- Будьте особенно осторожны на переговорах: контролируйте ситуацию, чтобы избежать «привязки» к позиции партнера, и используйте этот прием в свою пользу.

Стремление сохранить статус-кво. При принятии решений люди обычно стремятся выбирать те альтернативы, которые позволяют сохранить существенное положение вещей. Это стремление кроется в глубине нашей психики и объясняется желанием оградить наше «я» от психологических травм.

Часто при увеличении числа альтернатив люди предпочитают сохранять статус-кво, поскольку это позволяет избежать усилий, связанных с выбором. В целом рассуждения типа «лучшее – враг хорошего», «от добра добра не ищут», «не раскачивайте лодку» – это проявление той же тенденции. Что же можно порекомендовать во избежание ловушки «статус-кво»?

- Постоянно напоминайте себе о своих целях и анализируйте, насколько им соответствует статус-кво.
- Никогда не воспринимайте текущее положение дел как единственно возможное. Разрабатывайте альтернативы и анализируйте их плюсы и минусы.
- Попробуйте спросить себя, выбрали бы вы статус-кво в качестве лучшей ситуации, если бы это не было текущим положением дел, а возможной альтернативой?
- Не преувеличивайте усилия или стоимость изменения текущего положения дел.
- Помните, что привлекательность статус-кво может меняться со временем. При рассмотрении альтернатив думайте о будущем.
- Если у вас есть несколько альтернатив, которые лучше статус-кво, не склоняйтесь к его сохранению только для того, чтобы избежать выбора. Заставляйте себя делать выбор.

Последняя рекомендация имеет достаточно общий характер. Действительно, в конечном счете важен не процесс разработки управленческого решения, а сам акт выбора альтернативы. Этот акт иногда требует от менеджера большого мужества, поскольку именно он возлагает на него ответственность за принятие того или иного решения.

Прошлые вложения. Эта психологическая ловушка состоит в стремлении оправдать ранее сделанный выбор даже тогда, когда обоснование этого выбора уже потеряло смысл. Иногда, например, мы избегаем увольнять сотрудника, последовательно демонстрирующего свою непригодность, на том основании, что в свое время предприняли массу усилий, чтобы добиться от него результативной работы. Почему это происходит? Очень часто, сознательно или подсознательно, люди стремятся избежать признания того, что в прошлом совершили ошибку.

К сожалению, иногда корпоративная культура подталкивает людей к ловушке «прошлых вложений». Если наказания за принятие ошибочных решений слишком суровы, то работник стремится продолжать убыточный проект до бесконечности, надеясь, что ситуация как-нибудь разрешится. Менеджерам следует помнить, что в нашем беспокойном мире, полном неопределенности и непредвиденных обстоятельств, даже хорошие решения иногда могут привести к печальным последствиям. Признавая этот факт, руководители будут побуждать своих подчиненных сокращать, а не умножать потери.

Для преодоления этой ловушки можно порекомендовать следующие приемы.

- Обращайтесь за советами к людям, которые не участвовали в принятии решения и не станут безоговорочно его отстаивать.

- Постарайтесь понять, почему вы привержены к конкретному решению. Если эта приверженность обусловлена лишь тем, что задето ваше самолюбие, постарайтесь справиться с собой.
- Избегайте порождения корпоративной культуры, основанного на боязни совершить ошибку. При оценке менеджеров обращайтесь внимание на процесс принятия решений, а не только на полученный результат.

Если вы обнаружили, что попали в яму, то самое лучшее, что можно предпринять, – это перестать копать.

Уоррен Баффет

Ловушка подтверждающих доказательств. Психологическая проблема здесь заключается в том, что человек более внимательно относится к доказательствам, подтверждающим его первоначальную точку зрения, чем к фактам, ее опровергающим.

Существует две основные причины попадания в ловушку «подтверждающих доказательств». Во-первых, мы часто подсознательно решаем, что именно делать, до того, как осознаем, почему мы хотим это сделать. Во-вторых, с раннего детства у нас развивается привычка проявлять большее внимание к тому, что нам нравится, чем к тому, чего мы не любим.

Возможные способы борьбы с этой ловушкой таковы.

- Всегда проверяйте, одинаково ли строго проанализированы все доводы.
- Используйте тех, к кому относитесь с уважением, в качестве «адвокатов дьявола», которые оспаривают точку зрения, к которой вы склоняетесь.
- Будьте честны перед самим собой в отношении своих мотивов. Проверьте, собираете ли вы полную информацию для правильного решения или только доводы в пользу своего решения.
- Обращайтесь за советом к другим людям, избегайте задавать вопросы, наводящие собеседника на ответы, которые вам хочется услышать.

Ловушка формулировки. Эта психологическая проблема состоит в том, что форма вопроса влияет на принятие того или иного решения. В качестве иллюстрации рассмотрим конкретный пример.

Если вы выбрали вариант А, то оказались в числе составивших 71% респондентов, участвовавших в исследовании американских психологов

Д. Канемана и А. Тверски и выбравших «менее рискованный» план. Однако в том же исследовании другой группе респондентов были предложены другие альтернативы.

Следует отметить, что 80% поставленных перед таким вопросом респондентов выбрали вариант *Г*, хотя, по сути, он ничем не отличается от варианта *Б*, от которого отказались респонденты первой группы.

В данном случае различие состоит в том, что люди предпочитают избегать риска, когда речь идет о приобретении чего-либо, и готовы рисковать, когда проблема сформулирована в терминах избежания потерь.

Подобные примеры можно было бы умножить. Как же бороться с ловушками формулировки?

- Не принимайте единственной формулировки проблемы, независимо от того, принадлежит она вам или кому-то другому. Всегда пытайтесь переформулировать проблему и выяснить, не искажается ли ее суть под влиянием новой формулировки.
- Старайтесь формулировать проблемы нейтрально, возможно даже несколько избыточно, комбинируя утверждения о приобретении и потерях.
- В ходе процесса принятия решения тщательно продумывайте формулировки. Приближаясь к концу этого процесса, следите за тем, насколько формулировка влияет на ваше восприятие проблемы.
- Когда решения предлагают другие, проверяйте, как они ставят проблему. Иногда полезно проверить правильность решения путем изменения формулировки проблемы.

Ловушки оценок и предсказаний. Принятие решений почти неизбежно связано с некоторой неопределенностью и, следовательно, с необходимостью производить те или иные оценки или делать некоторые предсказания. Опыт показывает, что при осуществлении этих действий возникают психологические трудности.

Первая из них состоит в том, что мы зачастую испытываем *избыточную уверенность* в своих оценках или предсказаниях. Между тем даже в такой «точной» науке, как физика, оценка точности конкретного эксперимента – это скорее искусство, чем строго определенная процедура. Например, в истории экспериментального определения скорости света представляется знаменательным тот факт, что практически каждое следующее уточнение этой фундаментальной константы выходило за пределы погрешности, оцененной в предшествующем эксперименте.

Вторая ошибка, которую часто совершают при оценке вариантов или формулировке предсказаний, состоит в *избыточной осторожности*. Приведенный ниже пример иллюстрирует возможные последствия чрезмерной осторожности.

Третья распространенная ошибка оценок и предсказаний – *избыточная впечатлительность* в отношении событий прошлого. Неприятные или даже болезненные события в жизни человека надолго лишают его способности непредвзято подходить к оценке происходящего. Так, многие люди переоценивают вероятность авиакатастроф, что объясняется повышенным вниманием, которое уделяют этим событиям средства массовой информации. К этому же разряду ошибок относится и преимущественное внимание к знакомой информации.

Что же можно предпринять, чтобы не попадаться в ловушки оценок и предсказаний? Вот несколько советов.

- При формировании какой-либо оценки старайтесь определить верхний и нижний предел оцениваемой величины, чтобы избежать «привязки» к первому, пришедшему в голову конкретному значению.
- Во избежание избыточной уверенности всегда стремитесь к непредвзятой, нескорректированной оценке. Подчеркивайте необходимость объективных данных при общении со всеми, от кого вы их ожидаете.
- Для преодоления избыточной впечатлительности сформулируйте для себя, почему вы склоняетесь к той или иной точке зрения, размышляя при этом, в какой мере она сформировалась под влиянием ваших прошлых впечатлений. Не обманывайте сами себя!

Кто предостережен – тот вооружен.

Американская поговорка

В заключение обзора потенциальных психологических ловушек при принятии решений необходимо подчеркнуть, что спасение от них, по отдельности или в комбинации, во многом зависит от вашей осведомленности о себе, об особенностях вашего восприятия событий и людей, о потенциальных опасностях, исходящих от чужих суждений.

15 наиболее частых способов терять время

Беспорядок на столе и личная дезорганизованность.
Совещания (плановые и неплановые).
Неэффективное делегирование и вовлеченность в рутину и детали.
Неясные коммуникации или инструкции.
Перерывы на телефонные разговоры.
Незванные посетители.
Кризисное управление.
Потеря целей, приоритетов, предельных сроков, ежедневного планирования.
Попытка сделать слишком многое и нереальные оценки времени.
Нерешительность и оттягивание.
Запутанная ответственность и власть.
Неспособность сказать «нет».
Недоведение дел до конца.
Потеря самодисциплины.
Неправильная, неточная или несвоевременная информация.
Другое.

Выделите и проранжируйте 10 способов, присущих вам.

Управление крупными переменами – некоторые типичные проблемы

<i>Проблемы</i>	→	<i>Симптомы</i>
• Смещение ролей	→	«Что, по их мнению, я должен делать». «Я думал, что они отвечают за это».
• Цинизм	→	«Не было ничего плохого в старом пути». «Это всего лишь временное явление».
• Приверженность к прошлому	→	«Раньше было лучше».
• Приверженность к высшему руководству	→	«Я изменюсь, когда они изменятся». «Я поверю в это, когда я это увижу».
• Недостаток мастерства/знаний	→	«Я не уверен, что смогу сделать это». «Меня не учили делать это».
• Опасение	→	«Где я найду время, чтобы делать еще и это».
• Поворот назад	→	«Опять это – я перестал заниматься этим полтора месяца назад».
• Кто отвечает за осуществление перемен	→	«Это не имеет ко мне никакого отношения!»

Причины внутреннего сопротивления переменам

- Зачем нам нужны перемены?
- Не потеряю ли я работу?
- Какой будет моя новая роль?
- У меня будет новый начальник?
- Они реорганизуют мой отдел?
- Они изменят мою должность/статус?
- Что станет с планами моего отдела на будущее?
- Не повредит ли это перспективам моего служебного роста?
- Не придется ли мне менять место жительства?
- Могу ли я верить новому руководству?
- Что я буду от этого иметь?
- Когда произойдут перемены?

Подсчет ориентаций руководителя

Методика под названием «Ориентации руководителя» имеет в своей основе концепцию о четырех различных взглядах на организацию и четырех задачах руководителя в организации.

Проставьте каждую из четырех полученных вами балльных оценок на приведенных на рис. 6 осях:

УТ – для структурной ориентации;

ЧЛ – для ориентации на человеческие отношения;

ПЛ – для политической ориентации;

LM – для символической ориентации.

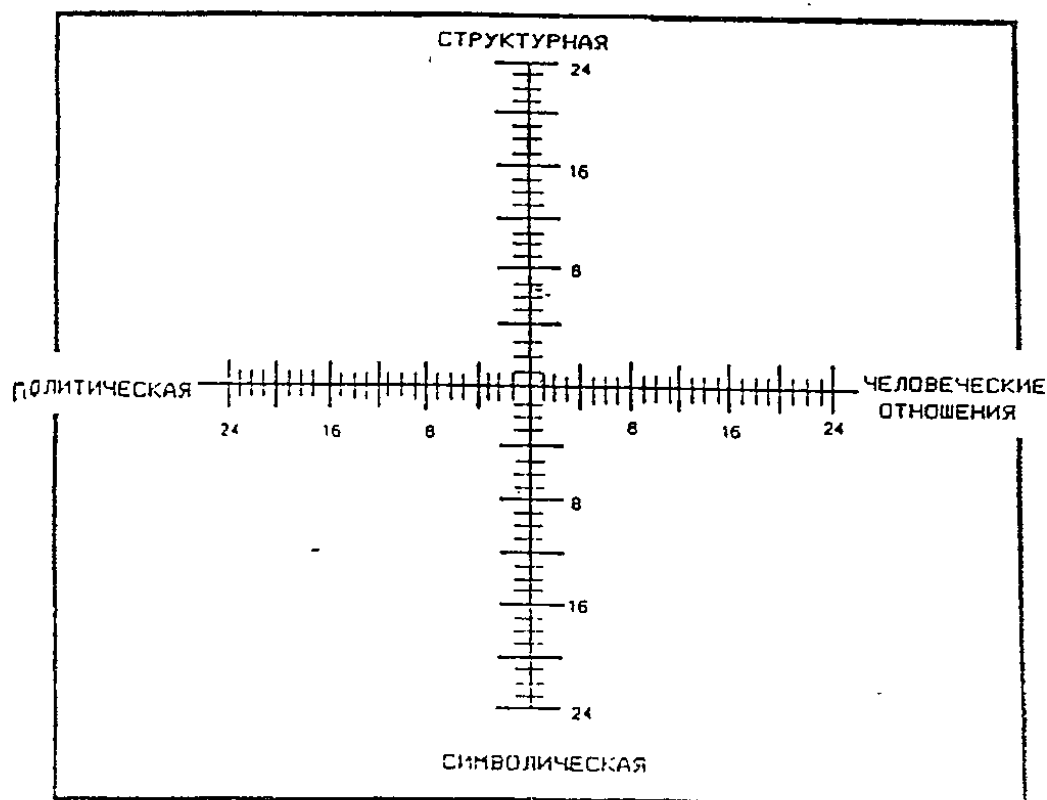


Рис. 6

Структурное руководство

Структурные лидеры подчеркивают рациональность, анализ, логику, факты и данные. Похоже, что они убеждены в важности ясных структур и хорошо разработанных систем управления. Хороший лидер тот, кто ясно думает, принимает хорошие решения, имеет аналитические навыки и может создать структуры и системы, способствующие выполнению работы.

Руководство с ориентацией на человеческие ресурсы

Руководители с ориентацией на человеческие ресурсы подчеркивают значимость людей. Они согласны с точкой зрения МакГрегора, что центральной задачей менеджера является согласование систем и людей. Они верят в необходимость обучения людей, важность их участия в принятии решений в организации, занимаются мотивацией людей и способствуют командной работе. Хорошим лидером является тот, кто поддерживает других людей и отвечает на их нужды, выполняет роль фасилитатора (облегчающего течение групповых процессов) и привлекает к управлению служащих организации.

Руководство с политической ориентацией

Руководитель с политической ориентацией верит, что менеджер живет в мире конкуренции и ограниченных ресурсов. Центральной задачей менеджера является мобилизация ресурсов для защиты и борьбы за выполнение целей организации. Политические лидеры подчеркивают задачу построения основания для власти, для силы: союзников, рабочих сетей и коалиций. Хороший лидер является защитником и человеком, ведущим переговоры, он понимает политическую ситуацию и не теряется в конфликте.

Символический лидер

Символический лидер считает, что важной задачей менеджера является умение сообщить видение событий и вдохновить людей. Он полагается на свою харизму и способности к драматизации для того, чтобы вдохновить людей и обеспечить их вовлеченность в организационные цели. Хороший лидер является пророком и провидцем, он использует символы, рассказывает истории, оформляет опыт таким образом, что это вселяет в людей надежды и смысл.

Символическое (харизматическое) руководство

Руководитель с символической ориентацией считает, что самым важным для лидера является способность воодушевлять людей, сообщать им такое видение событий, в которое они могут поверить и захотеть в этом участвовать.

Организация должна быть местом, где каждый может почувствовать, что его деятельность имеет смысл, а все вместе могут добиться потрясающих результатов.

Задача руководителя помочь подчиненным увидеть высокий смысл в происходящем, предложить идею, делающую организацию необычной и особенной. В этом ему помогают способность к драматизации и харизма.

Как правило, такие руководители ищут и находят символы, помогающие вдохновить людей и вселить в них чувство особой миссии организации. Они используют все возможности, чтобы поговорить с сослуживцами, узнать их чаяния и надежды, и предлагают «отважиться быть великими».

Работающие с такими руководителями люди ценят их вовлеченность в различные аспекты жизни организации, их энтузиазм, харизматическую силу и способность к драматизации. Совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия работника, находятся в центре внимания руководителя-харизматика.

Такие руководители – просто двигатели. Те, кто с ними общается, чувствуют их энергию. Побыв с ними 10 минут, у вас возникнет желание работать с ними всегда.

Структурное руководство

Руководитель, ориентированный на структуру, воспринимает свою основную задачу как прояснение целей организации, налаживание взаимосвязей между организацией и внешней средой, а также развитие структуры организации, которая была бы ясной и соответствовала бы целям, задачам и окружающей среде

Для такого руководителя важны следующие постулаты:

- четкая цель управления;
- единство управления;
- нормы управляемости;
- должностные права и обязанности;
- специализация и компетентность определяют структуру задач;
- рациональные рабочие задания;
- правила и инструкции определяют решения;
- контроль.

Отношения носят безличностный характер, система процедур и правил устанавливает трудовые отношения между людьми. Это предотвращает использование организации в личных целях.

В таких руководителях заметна любовь к усердной работе, ясное знание своих устремлений, способность создавать структуры и методы,

ориентирующие людей на потребности организации. Эффективной, с их точки зрения, является такая организация, в которой каждый человек понимает свою ответственность и свой вклад, а политика организации точно определена и всем понятна.

Такие руководители, возможно, не слишком эмоциональны и не очень тонкие знатоки людей, но их основная заслуга – создание такой организации, в которой все могли бы эффективно трудиться. Для структурно ориентированного руководителя эта цель главная.

Политическое руководство

Руководитель, имеющий политическую ориентацию, знает о том, что выжить в современной ситуации может только реалист, знающий с кем имеет дело. Он понимает, что организация состоит из людей с разными целями и интересами. У руководителя нет возможности дать людям то, что они хотят, поэтому конфликты неизбежны. Работа руководителя состоит в том, чтобы найти источники противоречий, связаться с представителями разных взглядов и таким образом управлять конфликтом, выходя из него с продуктивным результатом.

Руководитель создает для конкурирующих групп условия для переговоров, помогает осознать существующие различия и прийти к разумному компромиссу.

Особенно важно руководителю-политику выделять и проговаривать то, что объединяет людей, делает их единомышленниками. «Не стоит тратить силы, воюя друг с другом, у нас много внешних врагов. Если мы не сплотим наши силы, нас сравняют с землей пришельцы со стороны, у которых свои планы» – философия таких руководителей. Это настоящие бойцы. Они не из тех, кто попадает в трудную ситуацию случайно и не несут ответственность за других до тех пор, пока не убедятся, что люди за ними верны им.

Главное в политическом руководстве:

- воспринимать организацию как объединение групп людей с разными ценностями, разным владением информацией, верой и восприятием действительности;
- использовать разные виды власти в принятии решений;
- контролировать материальный ресурс;
- устанавливать и использовать власть связей;
- создавать группировки и альянсы;
- контролировать смыслы и символы;
- усиливать личную власть и увеличивать потенциал влияния;
- использовать конфликты (а может быть и создавать их).

Руководство с ориентацией на человеческие ресурсы

Руководитель, ориентированный на человеческие ресурсы, считает, что любая организация – явление, в сущности, очень человеческое. Когда люди чувствуют, что их потребности отвечают целям организации, можно рассчитывать на их преданность делу и вовлеченность в работу. Авторитарные и малочувствительные администраторы, не умеющие общаться с людьми, не могут быть эффективными руководителями.

Настоящий руководитель, хорошо подготовленный к профессиональной работе, с его точки зрения, должен обладать способностью понимать потребности отдельных людей и групп, внимательно выслушивать проблемы и тех, и других, уметь так общаться с подчиненными, чтобы выявлять, что их беспокоит, быть способным дать уместный совет, чтобы убедить сотрудника принять перемены.

С точки зрения гуманистически ориентированного руководителя, важно, чтобы люди в организации знали, что руководитель их услышит и поймет, позаботится о них, вовлечет их в создание такой организации, которой все смогут гордиться.

В таких руководителях подчиненные видят доброжелательность, личное обаяние, ценят их открытость, восприимчивость к чувствам сослуживцев, умение наделить каждого ответственностью и способность вовлечь каждого в принятие совместных решений. Гуманистически ориентированный руководитель удивительно сочетает в себе нежность и силу, в нем чувствуется заинтересованность в каждом сотруднике, его мнении.

Вместе с тем руководитель с ориентацией на человеческие ресурсы не воспринимается как размазня, он говорит, что думает, и люди всегда за него.

Основная идея заключается в том, что можно создать организацию, которая достигает своих целей через удовлетворение потребностей своих членов.

Подходы к руководству

Подход к руководству	Руководство			
	Эффективное		Неэффективное	
	Руководитель	Процесс руководства	Руководитель	Процесс руководства
Структурный	Социальный архитектор	Конструирование	Тиран, буквоед	Управление по уставу и инструкциям
Гуманистический	Катализатор	Поддержка и развитие	Слабак	Сваливание ответственности и полномочий
Политический	Адвокат	Защита интересов и создание коалиции	Игрок	Манипуляции и обман
Символический	Пророк	Придание смысла происходящему и вдохновение	Фанатик	Миражи и неадекватное предсказание

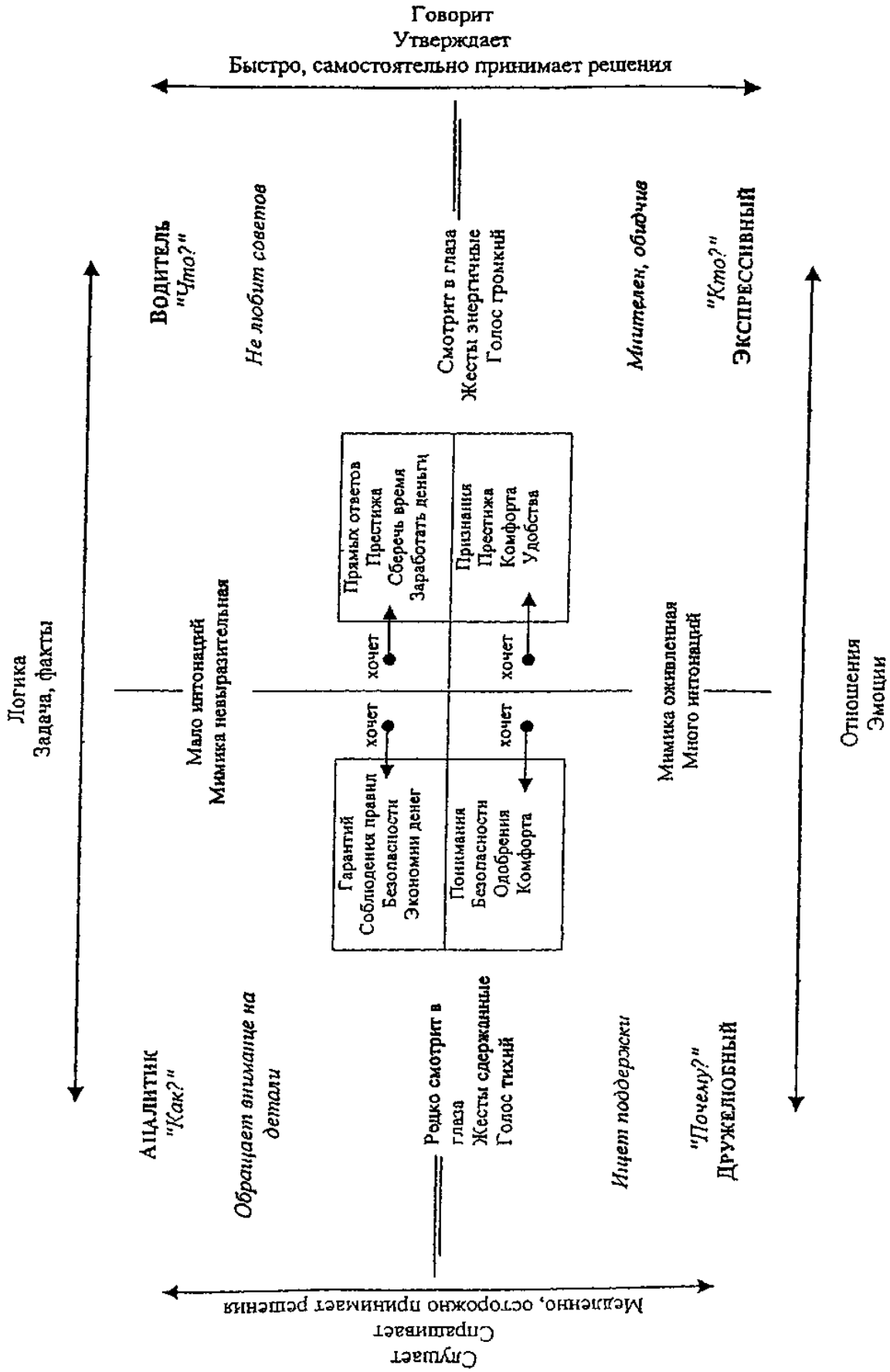


Рис. 7. Психологические типы

Методология решения проблем *MartinTate (MT)* называется ***ОЛВ/ВО***

Стадия 1 – определение проблемы (О). На первой стадии команда изучает проблему и среду, в которой эта проблема возникла. Изучаются любые имеющиеся данные о проблеме и разрабатываются в письменном виде формулировки задачи.

Стадия 2 – анализ проблемы (Л). На второй стадии собираются данные для разъяснения проблемы; это процесс, в ходе которого определяются место возникновения существующей проблемы и ее основные причины. Наконец, составляется письменная формулировка причин проблемы.

Стадия 3 – выбор решения (В). На третьей стадии команда с помощью метода «мозгового штурма» определяет возможные пути разрешения проблем и создает несколько потенциальных вариантов. Из них выбирается оптимальный. Затем нужно составить описание решения.

Последние два этапа методологии, внедрение и обзор результатов также можно считать отдельным проектом. На этапе внедрения команда разрабатывает решение и затем следит за его выполнением. Если этот этап проходит успешно, то решение реализуется в полном объеме. На этапе обзора результатов сравниваются данные о реализации решения с имеющимися данными о проблеме, чтобы удостовериться в том, что решение было принято правильно, и оно помогло устранить основные причины возникновения проблемы.

Раздел III. Мотивационное поведение

Основной особенностью управления персоналом в рыночных условиях является все возрастающая роль личности сотрудника. Ситуация, которая сложилась в настоящее время в нашей стране, несёт как большие возможности, так и большие угрозы для каждой личности в плане устойчивости её существования. То есть, сейчас существует крайне высокая степень неопределенности в жизни каждого человека. Следовательно, необходимо разрабатывать новый подход к управлению персоналом. И этот подход заключается в следующем:

- 1) создание философии управления персоналом;
- 2) создание более совершенных служб управления персоналом;
- 3) применение новых технологий в управлении персоналом;
- 4) создание и выработка корпоративной культуры, совместных ценностей, социальных норм, установки поведения, которая регламентирует поведение отдельной личности.

Философия управления персоналом – это формирование поведения отдельных сотрудников по отношению к целям развития компании. В таких условиях мотивация трудовой деятельности сотрудников компании приобретает особенное значение. Для того чтобы человек выполнял порученную ему работу добросовестно и качественно, он должен быть в этом заинтересован или, иначе говоря, мотивирован.

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов сотрудников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимы термину мотивация используются также термины: стимулирование и мотивирование*. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Представления о возможностях мотивации труда сотрудников претерпели большие изменения в практике управления. Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения сотрудника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему организации труда сотрудников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Однако эксперименты Мэйо в Хоторне обнаружили значительное влияние на производительность труда других факторов – психологических. Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и структуру мотивационного процесса.

* Цветаев В.М. Управление персоналом.– СПб.: Питер, 2002.– С. 126.

В результате так называемая политика «кнута и пряника» сменилась выработкой более сложных систем стимулирования мотивации сотрудников к труду, базирующихся на результатах ее теоретического изучения*.

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности – это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы – это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Цели – это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Общая схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, а также взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, представлена на рис. 8.

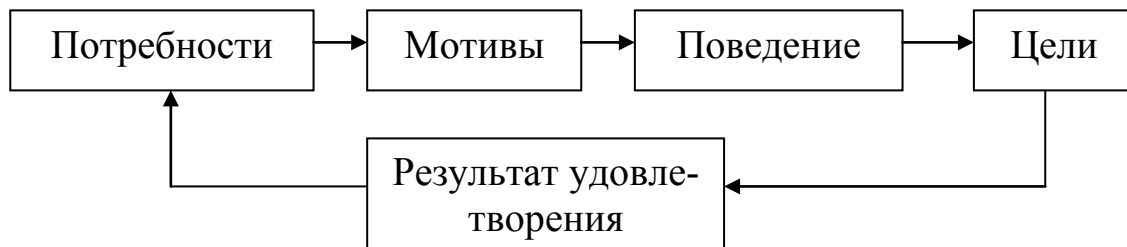


Рис. 8. Схема протекания мотивационного процесса

Источник: Цветаев В.М. Управление персоналом.– СПб.: Питер, 2002.– С. 127.

Представленная схема является довольно условной и дает лишь самое общее представление о взаимосвязях потребностей и мотивов. Реальный же мотивационный процесс может быть значительно более сложным. Мотивы, движущие человеком, чрезвычайно сложны, подвержены частым переменам и формируются под воздействием целого комплекса внешних и

* Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ.– М.: Дело, 1992.– С. 305.

внутренних факторов – способностей, образования, социального положения, материального благосостояния, общественного мнения и т.п. Поэтому прогнозирование поведения членов коллектива в ответ на разные системы мотивации весьма затруднительно.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия сотрудника должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Изучение коллектива может позволить руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит воспитание коллектива в нужном направлении.

В настоящее время организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента. Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала, являются* :

- высокая текучесть кадров;
- высокая конфликтность;
- низкий уровень исполнительской дисциплины;
- некачественный труд;
- нерациональность мотивов поведения исполнителей;
- слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения;
- халатное отношение к труду;
- отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников;
- проблемы «общественного сотрудничества» в деятельности компании;
- низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;
- низкий уровень межличностных коммуникаций;
- проблемы при создании согласованной команды;
- слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников;
- противоречия в отношениях между руководителем и сотрудником;
- низкая эффективность методов нормативного описания труда;
- неудовлетворенность работой сотрудников;
- низкий профессиональный уровень сотрудников;
- безынициативность сотрудников;
- деятельность руководства негативно оценивается персоналом;
- неудовлетворительный морально-психологический климат;
- недостаточное оснащение рабочих мест;

* Хлюнова М.В., Звезденков А.А., Верхоглазенко В.Н. Пирамида Маслоу плюс или Когда бесспорное стало сомнительным // Менеджмент в России и за рубежом.– 1998.– № 5.

- организационная неразбериха;
- недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва;
- неразвитость социальной сферы компании;
- нежелание сотрудников повышать свою квалификацию;
- неналаженность системы стимулирования труда;
- несоответствие между реальным поведением исполнителя и ожиданиями от него начальником;
- низкий моральный дух в коллективе;
- проблемы в управлении персоналом, склонном к честолюбию, карьерному росту и многие другие.

Построение эффективной системы мотивации требует изучения теоретических основ мотивации и применяемых в настоящее время систем стимулирования.

Методы стимулирования персонала

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования в компании, общей системы управления и особенностей деятельности самой компании.

Одной из наиболее широко распространенных классификаций методов мотивации является разделение на организационно-распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические методы*. Данная классификация основана на мотивационной ориентации методов управления**.

В публицистической литературе сегодня существует множество разработок, детально рассматривающих предметы, процессы и методы стимулирования***.

Так, к примеру, в статье Верхоглазенко приведен вариант трудовой позиционности, который на взгляд авторов, является оптимальной основой формирования мотивационно-стимулирующих условий по отношению к работнику (табл. 6)****.

* См.: Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле.– М.: Экономика, 1996.– С. 40-45; Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Методы управления персоналом.– М., 2002; и др.

** Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле. – М.: Экономика, 1996. – С. 4.

*** См. например: Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора.– 2002.– № 4.– С. 23-34; Верхоглазенко В. Мост между интересами // Маркетолог.– 1999.– № 1; Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации // Управление персоналом.– 2002.– № 1.– С. 50-52; Сурков С.А. Мотивация персонала // Управление персоналом.– 2002.– № 7.– С. 32-34; Пономарев И. Измерение мотивации // Управление персоналом.– 2002.– № 11.– С. 70-72.

**** См. например: Верхоглазенко В. Мост между интересами // Маркетолог.– 1999.– № 1.

Система создания мотивационно-стимулирующих условий труда

Функция привлеченного человека	Позиционер	Что необходимо поддерживать у работающего
Работник (собственник рабочей силы)	Работодатель (собственник денежных средств и средств производства)	Заинтересованность в результатах своего труда, в максимальном приложении своих рабочих сил
Специалист-профессионал	Предприниматель (хозяин дела)	Профессиональное самоопределение к работе в фирме в рамках специальности
Сотрудник фирмы	Фирма в целом	Самоопределение к работе в конкретной фирме, имеющей свои традиции, корпоративную культуру, условия труда и пр.
Исполнитель	Менеджер	Самоопределение к исполнительским нормам
Коллега	Коллега (работник вспомогательной службы и т.п.)	Самоопределение к конструктивному взаимодействию с коллегами
Рационализатор	Заинтересованный в нормативной организации труда (НОТ)	Заинтересованность во внесении рациональных предложений
Член коллектива	Коллектив	Самоопределение к культурным нормам общения, к поддержанию здорового психологического климата
Работник – пользователь оргтехники, спецоборудования и т.д.	Технолог	Готовность и способность к технологически правильному использованию оборудования, оргтехники и т.п.

Источник: Верхоглазенко В. Мост между интересами // Маркетолог.– 1999.– № 1.

Ключевым пунктом в данной методике является обеспечение позитивного отношения сотрудника к кругу своих обязанностей и к предложенным «правилам игры», для чего необходимо культивирование и поощрение правильного самоопределения сотрудника. Самоопределение озна-

чает не только адекватное понимание, но и осознанное принятие сотрудником нормативных условий его труда и жизни в организации.

Большое внимание в литературе сегодня уделяется возможным факторам демотивации. Проводимые социологические исследования позволяют выявить наиболее эффективные методы мотивации, и факторы, оказывающие демотивирующее воздействие.

Проведенное журналом «Управление персоналом» исследование «Системы и методы мотивации» среди подписчиков деловых журналов «Управление персоналом» и «Трудовое право» показало, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад (4,25 баллов по пятибалльной шкале) и индивидуальная надбавка (3,82), а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь (табл. 7).

Таблица 7

Оценка факторов мотивации по данным социологического исследования журнала «Управление персоналом»

Причина	Оценка по 5-балльной шкале
Оклад	4,25
Индивидуальная надбавка	3,82
Премии по итогам работы отдела, фирмы	3,53
Кредиты	3,53
% от продаж	3,50
Медицинское страхование	3,48
Квартальные	3,28
Обучение	3,20
Материальная помощь	3,09
Оплаченные обеды	3,06
Оплата временной нетрудоспособности	3,02
Пособие по беременности и родам	2,90
Пособие по уходу за ребенком до 1,5 лет	2,81
Автомобиль	2,56
Мобильные телефоны	2,09

Как достаточно важные, отмечены следующие мотивационные формы:

- хороший моральный климат в коллективе;
- карьера;
- хорошие условия труда;
- оплата путевок;
- социальные отпуска.

Определяющими причинами в ситуациях недобросовестного (криминального) отношения персонала к имуществу и финансам фирмы названы следующие (табл. 8).

Таблица 8

Причины недобросовестного (криминального) отношения персонала к имуществу и финансам фирмы

Причина	Оценка по 5-балльной шкале
Бесконтрольность	3,81
Происхождение из соответствующей демографической	3,36
Недостаток средств существования	3,10
Подверженность всех людей к искушению	2,88
Обида на компанию	2,39

Среди наиболее вероятных факторов демотивации в литературе называются* :

- нарушение негласного контракта;
- неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит;
- игнорирование идей и инициативы;
- отсутствие чувства причастности к компании;
- отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста;
- отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег;
- отсутствие изменений в статусе сотрудника.

* Андреева Т., Юртайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала // Top-Manager.– 2002.– № 22.

Примеры стимулов монетарной и немонетарной мотивации

1. Система оценки персонала – работает на потребности в безопасности, социальной принадлежности, самоуважении:

- ясность критериев оценки;
- кадровые перемещения (построение карьеры, кадровые ротации);
- формальный статус и признание (наименование должности).

2. Организация и содержание работы – данная группа стимулов работает на потребности в самоуважении, самореализации:

- постановка целей – ясная, понятная и своевременная;
- обратная связь руководителя по итогам работы – конструктивная и оперативная;
- расширение полномочий и прав;
- расширение зоны ответственности;
- возможность реализации идей;
- решение более сложных задач в рамках своей должности;
- отсутствие жесткой дисциплины (вариант – свободный график);
- контроль по результату, а не по процессу (для определенных категорий персонала).

3. Рабочее место – эта группа стимулов работает на потребности в безопасности, социальной принадлежности:

- дизайн интерьера;
- отдельный кабинет;
- канцелярские принадлежности с фирменным логотипом;
- материально-техническое обеспечение рабочего места. Специфический атрибут рабочего места для профессионала. Например, бухгалтеру все равно, какой тип монитора на его рабочем месте, поэтому монитор в данном случае – гигиенический фактор, по теории Герцберга, а вот для программиста последняя модель плоского монитора будет мотивирующим фактором.

4. Социальные льготы, реализующие социальную политику компании, – работают на потребности в безопасности, социальной принадлежности:

- питание;
- медицинское страхование и специальные медицинские программы;
- спортивные мероприятия;
- оплаченные путевки в санатории, дома отдыха;
- бесплатные консультации риэлторской компании;
- билеты в театр, на концерты;

- возможность получить банковский кредит на покупку квартиры. Данный стимул имеет очень большое значение, ведь постороннему человеку «с улицы» сложно прийти в банк и получить заем;
- вознаграждения, связанные с изменением дизайна рабочего места;
- льготное страхование недвижимости;
- скидки на туры в туристических компаниях. Партнеры среди туристических фирм предлагают и эксклюзивный отдых, и обычный. Сотрудники получают только скидки.

5. Система обучения в компании – данная группа стимулов работает на потребности в безопасности, социальной принадлежности, физиологической потребности (косвенно, так как повышается стоимость сотрудника на рынке).

Согласно теории Y (по МакГрегору), сотрудникам свойственно стремление к достижениям, к повышению своей квалификации, личностному росту. Поэтому система обучения персонала, внедренная в компании, будет оказывать на таких людей исключительно мотивирующее воздействие.

Кроме того, с помощью обучения поддерживается лояльность персонала к компании. Об этом свидетельствует опыт многочисленных бизнес-тренеров и организационных консультантов, которым руководитель компании при формировании заказа на обучение честно говорил: «Да все у нас (в продажах) хорошо, давайте вы поучите их чему-нибудь за городом, чтобы они просто встряхнулись». Причем бюджет на обучение может быть сопоставим с месячным фондом зарплаты. Речь идет как о корпоративном, так и об индивидуальном обучении – в качестве мотивирующего фактора.

6. Система коммуникаций. С точки зрения теории Герцберга некачественная, неполная информация, поступившая не вовремя, будет демотивирующим фактором.

Пример неправильного использования информационного канала коммуникаций: по свидетельству программиста одной из петербургских строительных компаний, офисных служащих похвалой или другими отличиями за хорошую работу не балуют. Единственное, что смог вспомнить сотрудник, – недавно информацию о лучших мастерах рабочих бригад поместили на корпоративном сайте. Нонсенс очевиден, ведь прорабы работают на объекте, где нет Интернета и Интранета.

Раздел IV. Эффективная команда. Делегирование полномочий

Работа по созданию команды может рассматриваться как обучение сотрудников специальному групповому поведению, которое является основой организационного поведения в современной организации (см. рис. 9).

Каждая команда как живой организм уникальна, и то, что работает в одной группе, может не быть столь же успешным в другой. В то же время у всех групп, согласно модели John Adair, три общие основные потребности, от удовлетворения которых зависит эффективность их работы (см. рис. 10).

- Потребность в достижении определенной цели.
- Потребность в поддержании хороших отношений в группе.
- Потребность в учете индивидуальных интересов каждого члена группы.

Если группа работает, учитывая все три аспекта своего существования, она становится эффективной, зрелой командой. Если же наблюдается пренебрежение какой-либо из потребностей, группа перестает развиваться и продуктивность ее работы падает.

Поэтому проблемы конкретной команды анализируются в трех направлениях (см. рис. 11).

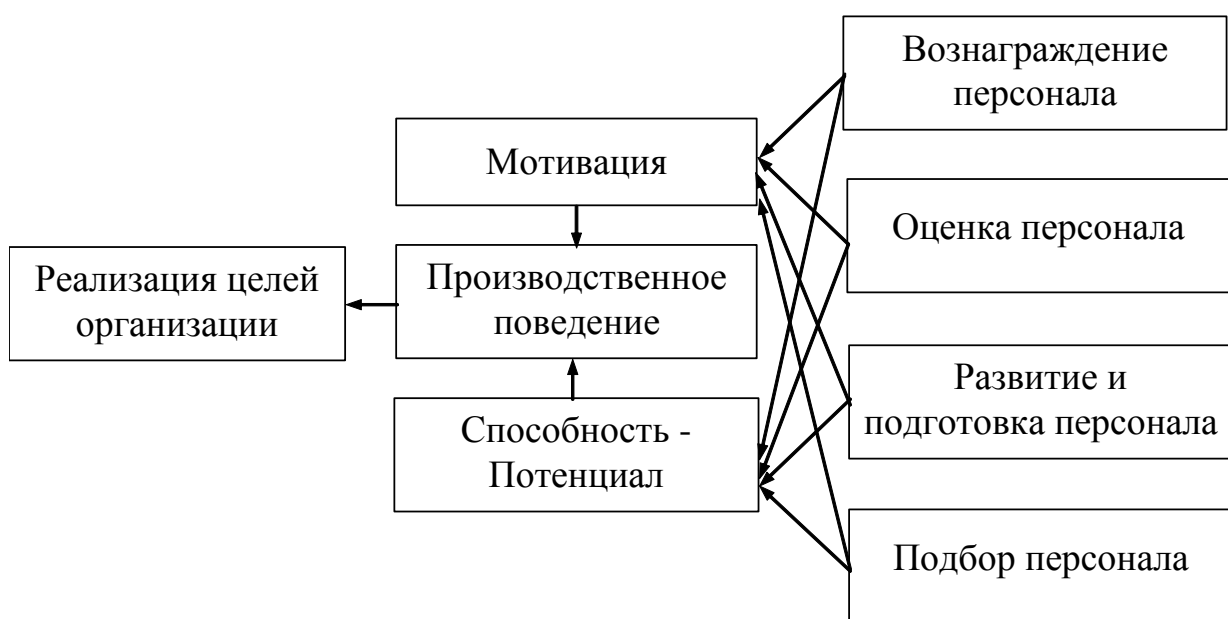


Рис. 9. Производственное поведение сотрудника

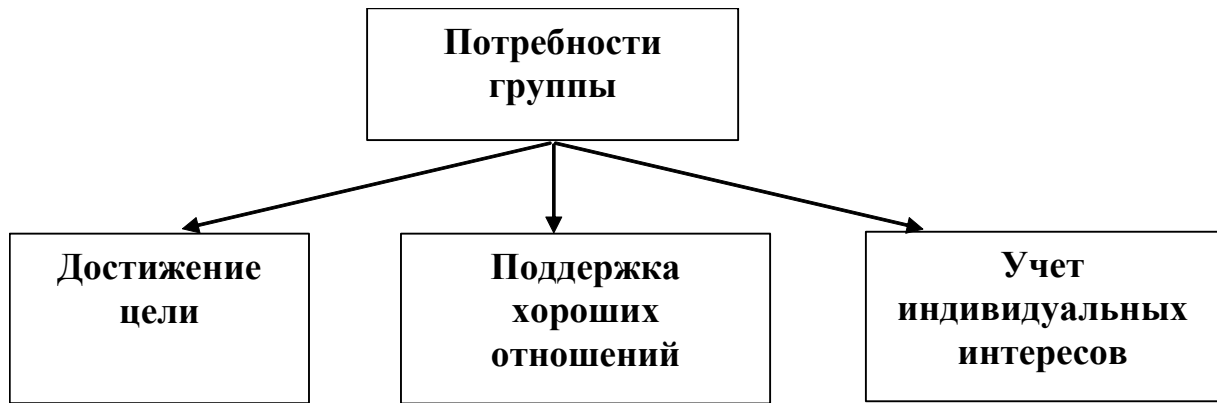


Рис. 10. Потребности группы



Рис. 11. Проблемы конкретной команды

Недоучет личных потребностей в группе приводит к напряженности в отношениях, фрустрации и беспокойству. Согласно работам Schein каждый член группы решает для себя 4 основные проблемы (см. рис. 12).

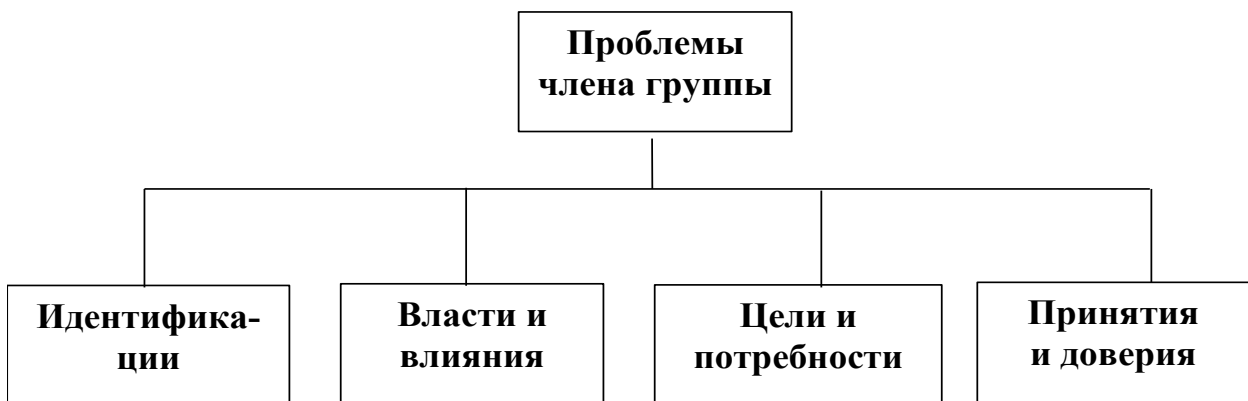


Рис. 12. Проблемы члена группы

Распределение ролей в команде

Одна из основных предпосылок эффективности работы команды лежит в сочетании различных способностей и талантов. По-настоящему эффективная команда способна учитывать разнообразие опыта, знаний, умений и подходов к решению задач, чтобы справиться с разными ситуациями, однако это возможно только при сбалансированном составе команд. Часто рабочие команды формируются на основе профессиональных и личностных качеств сотрудников без учета их взаимодополняемости. Хорошая команда начинается с хорошего отбора.

Последние исследования дают возможность понять, почему некоторые команды функционируют успешно, а другие терпят неудачу при анализе ролей, которые необходимы успешной команде (М. Belbin).

Мы понимаем под той или иной ролью определенную функцию, которая вносит свой уникальный вклад в работу команды. При анализе работы команды с точки зрения распределения ролей имеет смысл помнить о следующих двух нюансах:

- Чаще всего эти роли распределены между разными членами команды, но бывают ситуации, когда человек выполняет различные ролевые функции или несколько человек – одну роль.
- Все эти роли несут функциональную нагрузку, т. е. один и тот же член команды может выполнять разные роли в зависимости от задачи и состава команды.

На рис. 13, представляющем взаимодействие ролей в команде, явно выделяются две группы ролей. Одна группа – это роли, расположенные в круге. Они непосредственно связаны с реализацией задачи, с ее содержанием. Их всего пять.

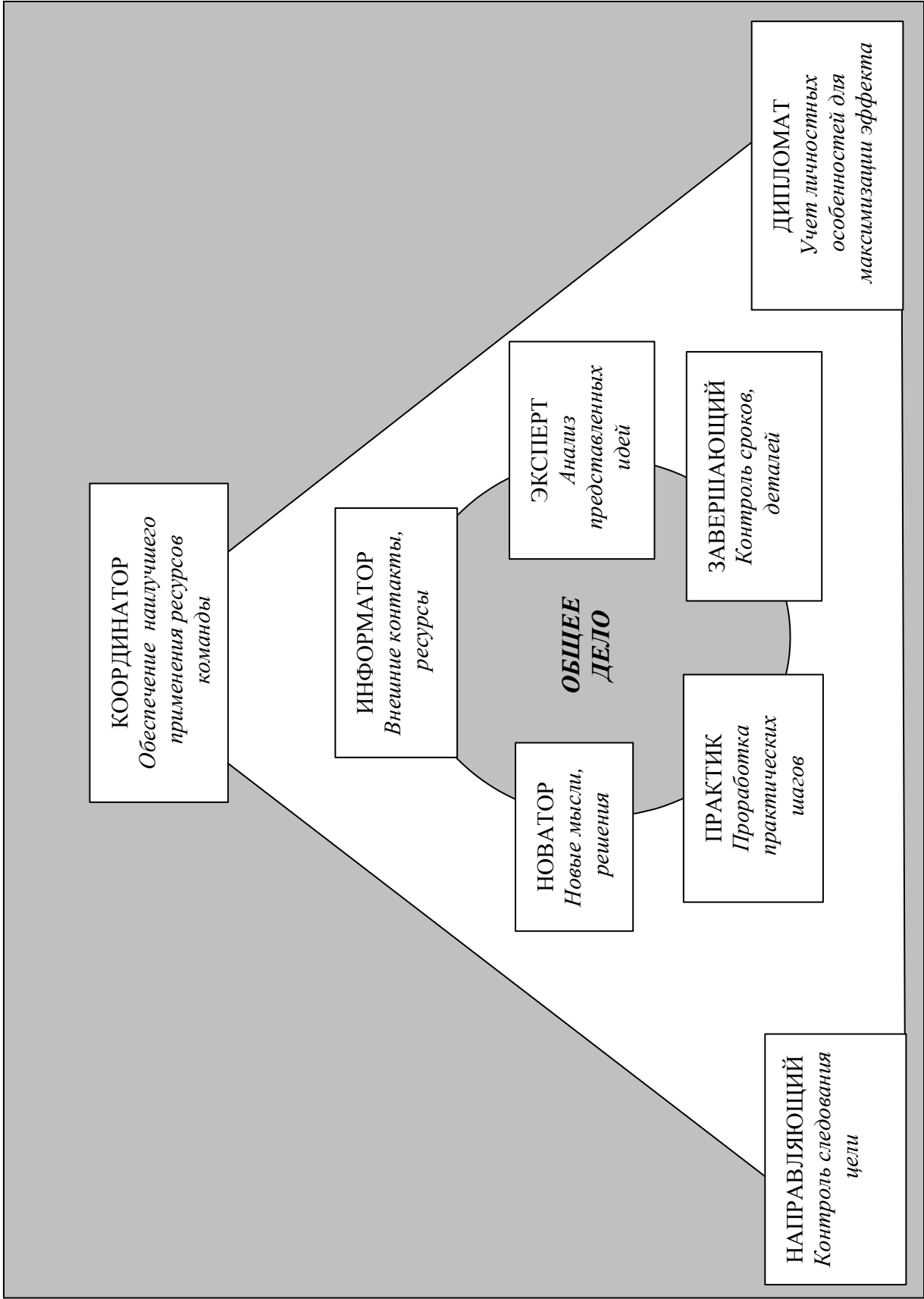


Рис. 13. Взаимодействие ролей в команде

Эффективная команда

Информатор

Задача информатора – находить внешние ресурсы и развивать контакты, которые можно будет использовать для развития фирмы. В этой роли легко чувствует себя человек, интересующийся всем «новеньким» (методами, идеями, технологиями), читающий печатную литературу, умеющий заводить знакомства. Чаще всего это экстраверты, энтузиасты, любознательные, коммуникабельные люди. Важно обращать внимание на желание делиться полученной информацией с остальными членами команды.

Новатор

Человек, способный постоянно формулировать и предлагать новые идеи и пути решения проблем. Часто это некая информация извне, которую новатор использует, чтобы предложить свежее решение. Функция новатора – предлагать идеи, не задумываясь над реальностью их реализации. Чаще всего это индивидуалисты, серьезные люди.

Эксперт

Эксперт – необходимый человек рядом с новатором. Задача эксперта – анализировать идеи и предложения при участии команды и без нее, оценивать вероятность их осуществления и практическую ценность. Это судья команды, наименее вовлеченный в командную деятельность.

Практик

Практик превращает общие концепции и планы в практическую рабочую деятельность. Он прекрасно осведомлен о ресурсах организации и возможностях специалистов. Его задача – проработка практических шагов по реализации нового проекта или решения.

Завершающий

Недоучет нюансов и отсутствие контроля над мелочами является обычной причиной неудач при реализации лучших проектов. Задача завершающего – проконтролировать, чтобы все дела были доведены до конца, ничего не упущено из виду, все мелочи учтены, все этапы работы проделаны согласно плану и срокам.

Три роли, которые расположены по углам треугольника, обеспечивают процесс выполнения задачи и достижения цели.

Координатор

Одна из важнейших и самых сложных ролей. Координатор организовывает, корректирует и контролирует деятельность команды, обеспечивает наилучшее применение имеющимся внешним и внутренним ресурсам на основе хорошего знания сильных и слабых сторон каждого члена команды и здравого смысла. Часто естественный лидер команды, хотя может и не быть формальным начальником.

Направляющий

Направляющий всегда держит конечную цель работы команды в голове, отслеживая соответствие конкретной работы достижению конечного результата. Человек действия в команде, он активно вмешивается в процесс в случае его нарушения.

Дипломат

Его роль – помогать членам команды взаимодействовать друг с другом, предотвращать конфликтные ситуации, оставаться спокойным в критических ситуациях.

Все роли одинаково необходимы для эффективной работы команды. Отсутствие хотя бы одной из них приводит к перекосам. При иерархической структуре управления в роли формального руководителя можно видеть человека, выполняющего функции направляющего. Как правило, это яркая, сильная личность, которая ассоциируется с образом начальника. При этом его, прежде всего, заботит результат, выполнение работы, и он легко пренебрегает отношениями и потребностями членов команды. При работе в команде мы рекомендуем вариант, когда в роли формального руководителя находится координатор. Сильная сторона координатора – умение видеть и учитывать сильные и слабые стороны членов команды, что позволяет ему вовремя сориентироваться при решении конкретной задачи и перераспределить ресурсы в соответствии с конкретными потребностями.

Роль лидера очень важна в любой группе, и особенно на этапе ее формирования и построения команды. Отличие работы в команде от просто группы связано еще и с тем, что функции лидера часто оказываются распределенными между другими членами команды в зависимости от того, на чем нужно сделать акцент в данной конкретной ситуации. Поэтому мы будем говорить не о функциях лидера, а о функциях лидерства в команде.

Особенности эффективной команды

Эффективная команда обладает особыми чертами, которые определяют продуктивность деятельности и высокую удовлетворенность командными процессами и результатами.

Характеристики эффективной команды:

- Высокая степень согласия и доверия между членами команды.
- Четкая самоидентификация индивидов с командой.
- Общность видения миссии команды и ее целей.
- Профессиональная компетентность и высокая мотивация членов команды.

- Взаимодополняющие способности и взаимозависимость членов команды.
- Небольшое число членов команды.
- Высокая степень участия и удовлетворенности от членства в команде.

Функции лидерства в команде

Из положения о том, что для эффективной работы команды должны удовлетворяться три основные потребности группы, следует, что есть две основные категории функций лидерства: те, которые требуются, чтобы помогать в решении задачи, и те, которые требуются, чтобы работать на уровне поддержания функционирования группы (рис. 14).



Рис. 14. Функции лидерства в команде

1. Функции лидерства для работы над задачей.

Эти функции поддерживают и координируют работу группы на этапе постановки задачи и достижения цели.

- Инициация.
- Работа с информацией на этапе поиска мнений группы.
- Работа с информацией на этапе получения мнений.
- Прояснение и развитие идей.
- Суммирование.
- Проверка консенсуса.

2. Функции лидерства для поддержания работы группы.

Функции этой категории описывают действия лидера, которые необходимы, чтобы поддержать взаимодействие в команде, развивая доверительные отношения друг к другу и к команде в целом.

- Поощрение и поддержка.
- Роль лидера.
- Выражение чувств группы.
- Роль лидера.
- Поддержка общения.
- Установление стандартов.

Обе категории функций лидерства взаимно дополняют одна другую. Максимальной эффективности группа достигает, когда обе функции лидерства являются ответственностью каждого члена группы, а не только формального лидера.

Здесь мы подходим к очень важной теме для любого лидера или менеджера – проблеме делегирования полномочий.

Делегирование полномочий и функций

Делегирование означает передачу части своих функций и/или полномочий другому. Управление невозможно без делегирования. В то же время редко встречается организация, в которой в той или иной степени отсутствовали бы признаки плохого делегирования функций и полномочий менеджерами:

- часть сотрудников занята больше, чем остальные;
- часто нарушаются сроки выполнения работ;
- сотрудники не уверены в своих полномочиях;
- изменения в планах не сразу доходят до непосредственных исполнителей;
- менеджеры слишком заняты, чтобы поговорить с подчиненными;
- менеджеры часто вынуждены брать работу домой.

Свое нежелание передать часть функций подчиненным менеджеры объясняют самыми разными причинами. Как правило, эти причины связаны или с убеждениями относительно себя, или с убеждениями относительно подчиненных, или с интерпретацией обстоятельств.

Определение круга обязанностей, которые можно делегировать

Делегирование связано с освобождением времени менеджера на выполнение сложных задач управления, повышение производительности и развитие фирмы. Ниже перечислены типы работ, которые имеет смысл делегировать.

- Решения, которые принимаются наиболее часто и на основе отработанных процедур.
- Технические функции.
- Задачи и проекты, в которых менеджер хуже разбирается, чем его подчиненные. Если подчиненный может сделать часть работы лучше, чем менеджер, – это надо поручить ему.
- Работа, которую менеджер не любит делать.
- Работа, которая поможет подчиненному получить важный для его профессионального роста опыт.
- Задание, которое заставляет подчиненного думать и использовать творческий потенциал.

Менеджеру имеет смысл внимательно присмотреться к своим обязанностям и разделить их на пять групп:

- Работа, которую должны делать другие.
- Работа, которую следовало бы делать другим, но менеджер может помочь, если необходимо.
- Работа, которую может делать менеджер, но и другие сделают, если им это поручить.
- Работа, которую следует делать менеджеру, но и другие могут помочь.
- Работа, которую может сделать только менеджер.

Примерно один раз в полгода имеет смысл пересматривать этот список и что-то добавлять, что-то переставлять, что-то убирать.

Нахождение подчиненного, которому можно и нужно делегировать определенные полномочия

При принятии решения имеет смысл ответить на ряд вопросов, касающихся конкретной работы и личности подчиненного:

- Насколько работа привязана к конкретной должности. Если работа или задача имеет прямое отношение к уже имеющейся должности, будет логично передать эту работу соответствующему подчиненному.
- Кого эта работа может заинтересовать и/или кто способен эту работу выполнить? Во время аттестаций подчиненных желательно фиксировать их пожелания, интересы и возможности.
- Кому эта работа даст дополнительные возможности для профессионального роста?
- У кого есть время?
- Кого предполагается повысить или перевести на более ответственную работу?

Шаги по передаче полномочий

После отбора подходящей кандидатуры необходимо грамотно ввести подчиненного и всю команду в курс дела.

- Опишите по возможности полно проект или задачу, а также результат, который ожидается.
- Организуйте информацию относительно всех вовлеченных в проект или в решение задачи сотрудников, их роли и обязанности.
- Оговорите условия выполнения работ и сроки.
- Оговорите всю необходимую помощь сотруднику, которому будут переданы функции и полномочия, включая обучение и консультации.
- Определите необходимые ресурсы, включая бюджет, которые будут доступны для реализации проекта.
- Установите необходимую отчетность по проекту, задаче и ее сроки.
- Оговорите четко полномочия, которые передаются в связи с передачей функций.
- Объявите официально остальным членам группы о своем решении.

Часто у менеджеров, которые стараются вникнуть во все детали работы подчиненных, возникает ощущение, что стоит расслабиться на минутку и все развалится. Возникает чувство неустойчивости, стресса и неуправляемости ситуацией.

Чтобы помочь рабочей группе стать сплоченной командой, имеет смысл проанализировать работу конкретной группы с нескольких точек зрения, каждая из которых обязательно должна быть учтена при консультировании или создании тренинговых программ для менеджеров.

Анализ поведения группы

- *Прежде всего это история группы.*
Какова история группы?
Каким образом эта история влияет на отношения между членами группы?
Каким образом эта история влияет на работу группы?
- *Степень участия каждого члена группы в работе и принятии решений.*
Особенно надо обратить внимание на то, существуют ли особые факторы, которые влияют на участие сотрудников, – формальный и неформальный статус людей, говорливые люди, внешнее давление.
- *Качество группового общения.*
- *Привлекательность группы для ее членов.*

- *Атмосфера работы в группе.*
- *Существование подгрупп.*
- *Стандарты и правила работы группы.*
- *Принятие решений в группе.*
- *Цели группы.*
- *Функции лидерства в группе.*

С раннего детства нас учат на примерах сильных людей, которые добились значительного успеха в жизни. Возникает иллюзия, что один человек может все. Мир меняется, слишком много информации, слишком много взаимосвязей. Наступает время системного мышления и время команд менеджеров, совместная работа которых позволяет обрести понимание, недостижимое каждым ее членом в отдельности.

На рис. 15 представлена матрица Эйзенхауэра, которая позволяет оценить все работы по двум критериям: важность и срочность.



Рис. 15. Матрица Эйзенхауэра

Раздел V. Управление конфликтами

Конфликт – отсутствие согласия между двумя и более сторонами (смета «СИБИ ЭС»). Конфликт – признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. Во многих ситуациях конфликт помогает выявить большее число альтернатив или проблем, дает дополнительную информацию, помогает выявить разнообразие точек зрения и т. п.

Типы конфликтов представлены на рис. 16.



Рис. 16. Типы конфликтов

Внутриличностный конфликт

Этот тип конфликта не соответствует определению, данному выше. Однако его возможные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других типов конфликта. Он может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы, или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворенности работой, малой уверенности в себе и организации, а также в связи со стрессом и по другим причинам.

Межличностный конфликт

Это самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограни-

ченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что, поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт также может проявляться и как столкновения личностей, ценностей, методов достижения целей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

Конфликт между личностью и группой

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

Межгрупповой конфликт

Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта – конфликт между профсоюзом и администрацией.

Причины конфликта

Причины конфликта представлены на рис. 17.

У всех конфликтов есть несколько причин, основными из которых являются ограниченность ресурсов, которые надо делить, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, уровне образования и т. п.

Распределение ресурсов

Взаимозависимость задач

Различия в целях

Различия в представлениях и в ценностях

Различия в манере поведения и жизненном опыте

Неудовлетворенные коммуникации

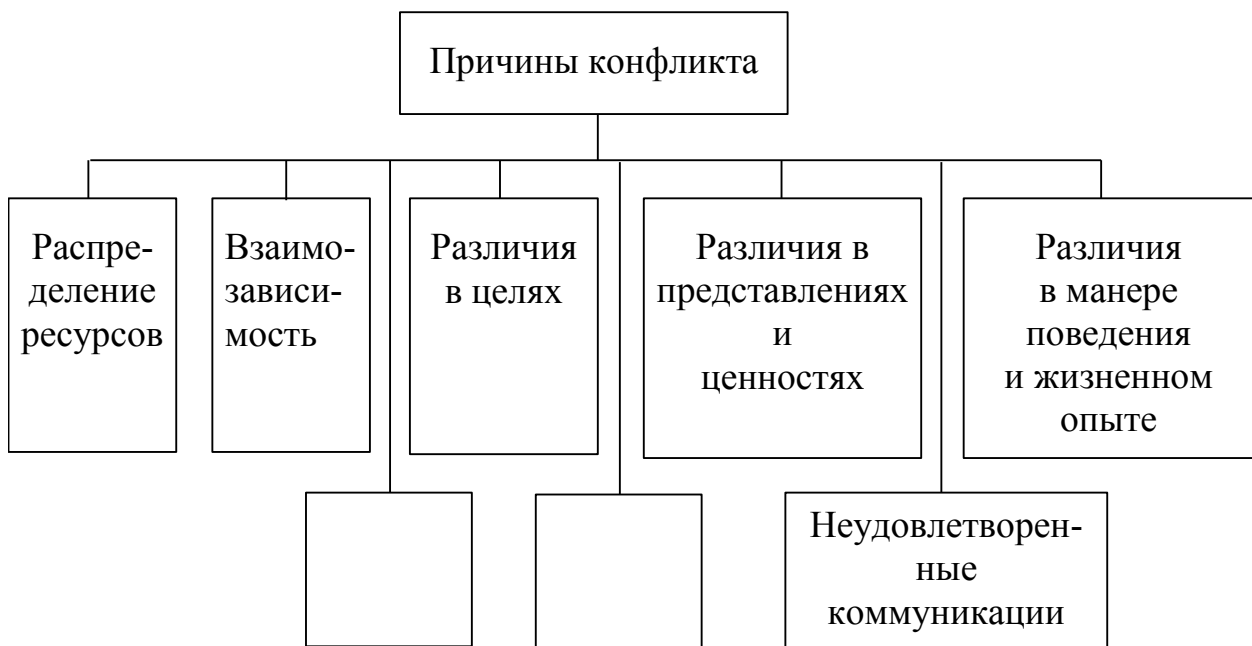


Рис. 17. Причины конфликта

Последствия конфликта

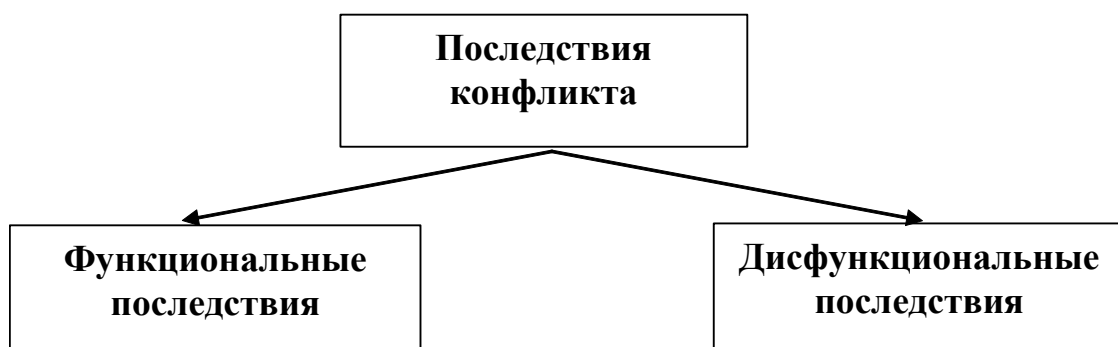


Рис. 18. Последствия конфликта

Рисунок 18 отражает последствия конфликта.

Функциональные последствия

Возможно несколько функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений: враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Кроме того, конфликт может уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, по их мнению, не соответствуют идеям их руководителей. Через конфликты члены группы могут проработать проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

Дисфункциональные последствия

Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т. е. условия, мешающие достижению целей:

- Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
- Меньшая степень сотрудничества в будущем.
- Сильная преданность своей группе и бóльшая непродуктивная конкуренция с другими группами в организации.
- Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны – как об отрицательных.
- Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.
- Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.
- Смещение акцента: придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

Управление конфликтной ситуацией

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. Не следует считать причиной конфликтов простое различие характеров, хотя, конечно, и оно может стать единственной причиной конфликтной ситуации, но в общем случае это всего лишь один из факторов. Нужно начать с анализа фактических причин, а затем применить соответствующую методику (см. рис. 19).

Структурные методы

Разъяснение требований к работе

Это один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определена политика, процедуры и правила. Причем руководитель уясняет эти вопросы не для себя, а доносит их до подчиненных с тем, чтобы они поняли, чего от них ожидают в той или иной ситуации.

Координационные и интеграционные механизмы

Это еще один метод управления конфликтной ситуацией. Один из самых распространенных механизмов – цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный знает, чьи решения он должен исполнять.

Не менее полезны средства интеграции, такие как межфункциональные группы, целевые группы, совместные совещания отделов. Например, когда в одной из компаний назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями – отделом сбыта и производственным отделом, была организована промежуточная служба, координирующая объемы заказов и продаж.

Общеорганизационные комплексные цели

Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. Идея, лежащая в основе этой методики, – направить усилия всех участников на достижение общей цели. Компьютерная компания «Эппл» всегда раскрывает содержание комплексных общеорганизационных целей, чтобы добиться большей слаженности в деятельности всего персонала. Не менее яркий пример – компания «Макдоналдс», имеющая сеть недорогих ресторанов быстрого обслуживания по всему миру. С самого начала строительства этой империи руководство уделяло внимание не только ценам, качеству и доле рынка. Оно считало (и, надо полагать, считает и сейчас), что действительно оказывает услугу людям с ограниченными средствами, и эта «социальная миссия» придавала больший вес определенным целям. Поварам и официантам, работающим под вывеской «Макдоналдс», легче соблюдать жесткие стандарты в контексте помощи обществу.

Структура системы вознаграждений

Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтом, оказывая влияние на людей для избежания дисфункциональных последствий. Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению *общеорганизационных* целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

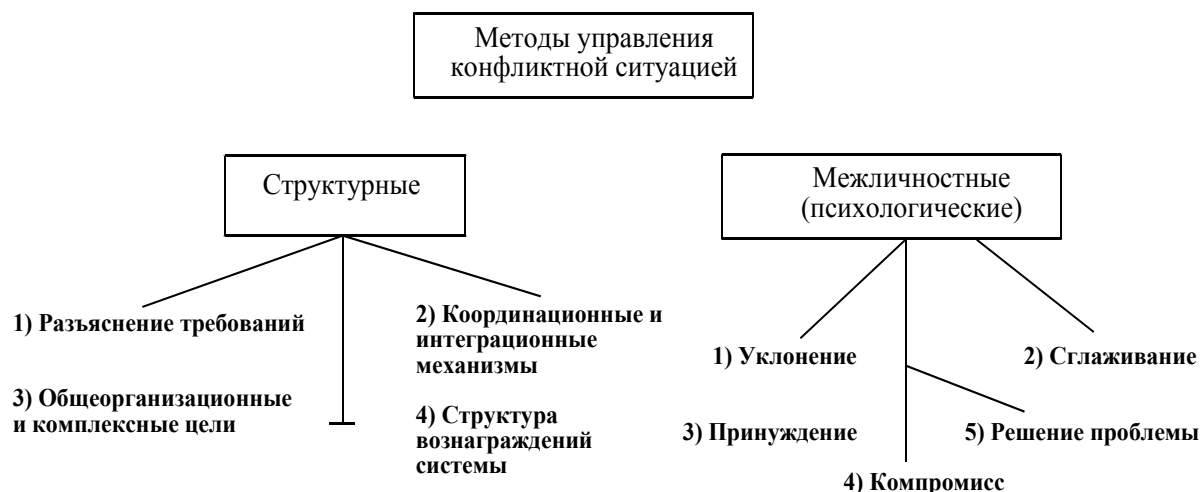


Рис.19. Управление конфликтной ситуацией

Межличностные (психологические) стили разрешения конфликтов

Межличностные (психологические) стили разрешения конфликтов представлены в модели Томаса-Килмана (см. рис. 20).

Уклонение

Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Его позиция – не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

Сглаживание

При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». Такой «сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности. Но при этом можно забыть о проблеме, лежащей в основе конфликта. В результате может наступить мир и покой, но проблема остается и в конечном итоге вызовет «взрыв».

Принуждение

В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других пользуется властью путем принуждения. Такой стиль может быть эффективен там, где руководитель имеет большую власть над подчиненными, но он может подавить инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будет принято неверное решение, так как представлена только одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

Компромисс

Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компро-

мисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме, может сократить время поиска альтернатив.

Решение проблемы

Данный стиль – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто использует такой стиль, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения. Данный стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации. Ниже приведены некоторые предложения по использованию этого стиля разрешения конфликта:

- Определите проблему в категориях целей, а не решений.
- После того, как проблема определена, определите решения, приемлемые для всех сторон.
- Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
- Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
- Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны.

Конфликты в коллективе могут стоить руководителю немалых нервов, а фирме – убытков. Поэтому лучше, если руководителю удастся вовремя их распознать и сделать соответствующие выводы. Ситуации, как правило, возникают одни и те же:

1. Дело, над которым работает коллектив, перестает быть общим. Каждый трудится сам по себе. Дружеская помощь оказывается не «в ходу».
2. Сотрудники перестают доверять друг другу, делиться рабочими и личными планами.
3. Во время разговоров во главу угла ставятся негативные факты. Собеседник скорее выскажет замечание в адрес коллеги, чем тепло отзовется о нем.

Каждый из этих признаков – серьезный настораживающий сигнал. Но уладить конфликт еще не поздно. Для этого придется чуть-чуть изменить принятый вами режим работы.

Например, распределять задания не «тет-а-тет», а на общем собрании, ввести в практику открытый обмен мнениями, регулярное совместное подведение итогов.

Иногда и сам руководитель, сам того не замечая, может спровоцировать конфликт. Поэтому прежде, чем начинать действовать, проанализи-

зируйте собственное поведение. Помните, вам в качестве руководителя недопустимо:

- скрывать какую-либо деловую информацию от своих подчиненных;
- выказывать особое расположение к кому-либо из сотрудников;
- безропотно отдавать своих подчиненных «на растерзание» вышестоящему начальству;
- недооценивать профессионализм своих коллег.

Типы поведения в конфликтных ситуациях описаны в модели Томаса-Килмана (см. рис. 20).

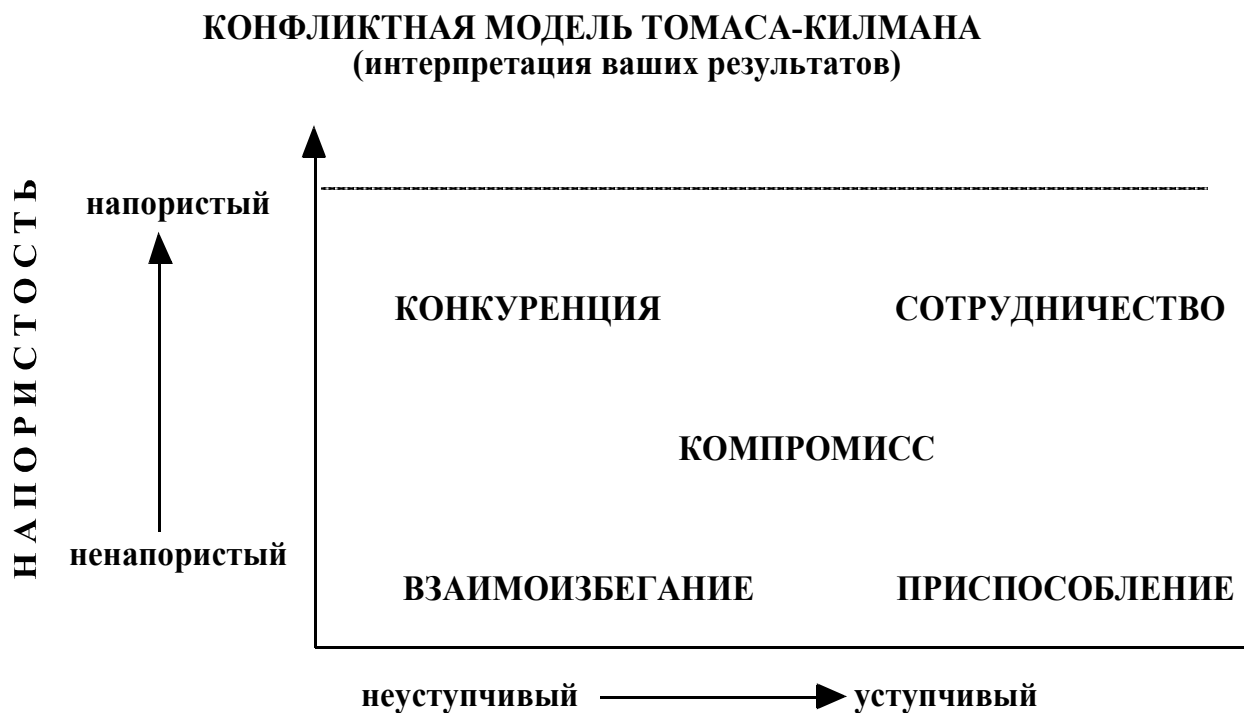


Рис. 20. Конфликтная модель Томаса-Килмана

ТЕСТ**(Модель Томаса-Килмана)**

1. А. Случается, что я позволяю другим взять на себя ответственность за решение проблемы.
Б. Охотнее вместо вещей, с которыми мы не согласны, я подчеркиваю те, по которым мы оба согласны.
2. А. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
Б. Я пытаюсь вникать во все ее/его дела.
3. А. Обычно я тверд в достижении своих целей.
Б. Я могу пытаться оберегать чувства других и сохранять наши отношения.
4. А. Я пробую найти компромиссное решение.
Б. Я иногда жертвую своими собственными желаниями в пользу желаний других людей.
5. А. Я последовательно ищу помощь извне в работе над решением.
Б. Я пытаюсь делать все необходимое, чтобы избежать ненужных напряжений во взаимоотношениях.
6. А. Я пытаюсь избежать создания неприятностей для себя.
Б. Я пытаюсь отстоять свою позицию.
7. А. Я пытаюсь отсрочить решение разногласия до тех пор, пока я имел бы время на его обдумывание.
Б. Я стараюсь уступать по некоторым позициям в обмен на другие.
8. А. Я обычно тверд в достижении моих целей.
Б. Я пытаюсь разрешить все проблемы и разногласия немедленно и открыто.

9. А. Я чувствую, что разногласия не всегда заслуживают беспокойства о них.
- Б. Я прилагаю некоторые усилия для отстаивания своего мнения.
10. А. Я тверд в достижении моих целей.
- Б. Я обычно пытаюсь найти компромиссное решение.
11. А. Я пытаюсь выявить все проблемы и разногласия немедленно и открыто.
- Б. Я стараюсь оберегать чувства других и сохранять наши взаимоотношения.
12. А. Я иногда избегаю занимать позицию, которая будет создавать противоречивость.
- Б. Я предоставлю людям занимать ту или иную позицию, если они дадут мне возможность занимать свою собственную.
13. А. Я предлагаю усредненную точку зрения.
- Б. Я применяю давление для принятия моей точки зрения.
14. А. Я говорю с другими людьми о моих идеях и спрашиваю об их идеях.
- Б. Я пытаюсь показать другим людям логику и преимущества своей позиции.
15. А. Я стараюсь оберегать чувства других и сохранять наши взаимоотношения.
- Б. Я пытаюсь делать все необходимое, чтобы избежать ненужных напряжений во взаимоотношениях.
16. А. Я пытаюсь не наносить ущерба чувствам других людей.
- Б. Я пытаюсь убедить других в достоинствах своей позиции.
17. А. Я обычно тверд в достижении своих целей.

- Б. Я пытаюсь делать все необходимое, чтобы избежать ненужных тенденций.
18. А. Если это делает других людей счастливыми, я могу позволить им отстаивать свои взгляды.
- Б. Я предоставлю людям занимать ту или иную позицию, если они дадут мне возможность занимать свою собственную.
19. А. Я пытаюсь выявить все проблемы и разногласия немедленно и открыто.
- Б. Я пытаюсь отсрочить решение разногласия до тех пор, пока я имел бы время на его обдумывание.
20. А. Я пробую работать немедленно над нашими разногласиями.
- Б. Я пытаюсь находить справедливую комбинацию уступок без потерь для нас обоих.
21. А. В подходе к переговорам я пытаюсь быть внимательным к желаниям другого человека.
- Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая является промежуточной между чьей-либо и моей.
- Б. Я отстаиваю свои желания.
23. А. Я очень часто обеспокоен возможностью удовлетворения всех наших желаний.
- Б. Случается, что я позволяю другим взять на себя ответственность за решение проблемы.
24. А. Если позиция других кажется очень важной для них, я бы попытался пойти навстречу их желаниям.
- Б. Я пытаюсь настроить других людей на компромисс.
25. А. Я пытаюсь показать другим людям логику и привлекательность своей позиции.

- Б. В подходе к переговорам я пытаюсь быть внимательным к желаниям других людей.
26. А. Я предлагаю усредненную точку зрения.
- Б. Я почти всегда обеспокоен возможностью удовлетворения наших желаний.
27. А. Я иногда избегаю занимать позицию, которая будет создавать противоречивость.
- Б. Если это делает других людей счастливыми, я могу позволить им отстаивать свои взгляды.
28. А. Я обычно тверд в достижении своей цели.
- Б. Я обычно ищу чью-либо помощь в работе над решением.
29. А. Я предлагаю усредненную точку зрения.
- Б. Я чувствую, что разногласия не всегда заслуживают беспокойства о них.
30. А. Я пытаюсь не наносить ущерба чувствам других людей.
- Б. Я всегда делю проблему с другими людьми для того, чтобы мы могли работать над ней.

Конфликтная модель Томаса-Килмана (интерпретация ваших результатов)

Обведите кружком буквы, которые вы отметили в каждом пункте теста.

	Конкуренция	Сотрудничество	Компромисс	Уклонение	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

Общее количество обведенных букв в каждой колонке:

Конкуренция Сотрудничество Компромисс Уклонение Приспособление

**YOUR SCORES ON THE TOMAS-KILMANN CONFLICT MODE
INSTRUMENT**

		Competing	Collaborating	Compromising	Avoiding	Accommodating
100%		12		12	12	12
					11	11
90%		11	12	11	10	10
		10	11	10	9	9
High 25%						7
		9	10		8	
80%		8		9		
			9			6
70%		7		8		
					7	
60%		6				
			8		6	5
Middle 50%	50%			7		
		5	7			
40%						4
				6	5	
30%		4		5		
			6			
Low 25%						3
	20%	3			4	
10%			5	4		
		2			3	
0%			4	3		
			3	2	2	2
		1	2	1	1	1
	0%	0	1	0	0	0
			0			

Scores are graphed in relation to the scores of the original norm group composed of managers at middle and upper levels of business and government organisations.

Интерпретация ваших результатов

Обычно после получения результатов тестов люди прежде всего хотят знать, какие же ответы были правильными? В случае поведения в конфликтных ситуациях, безусловно, универсального решения нет. Все пять моделей полезны в определенных ситуациях, каждая представляет собой набор полезных социальных умений, навыков. Наша мудрость подсказывает нам, что «две головы лучше, чем одна» (Сотрудничество). Но она же говорит: «Убивай врагов любезностью» (Приспособление), «Сглаживай различия» (Компромисс), «Одному тоже неплохо (от добра добра не ищут)» (Избегание), «Должно быть сделано правильно» (Конкуренция). Эффективность данных моделей поведения в конфликтных ситуациях зависит от условий в конкретных ситуациях и от умения использования той или иной модели.

Каждый из нас способен использовать любую из пяти моделей поведения, никто не характеризуется как имеющий только один негибкий стиль разрешения конфликтов. Однако некоторые люди используют отдельные модели лучше других и поэтому имеют тенденцию использовать в основном именно такие модели (в связи с темпераментом, привычкой и т. п.).

Конфликтные поведения, практикуемые людьми, являются, следовательно, результатом как их собственной предрасположенности, так и требований ситуации, в которой они оказываются. Конфликтная модель Томаса-Килмана разработана для того, чтобы оценить эту смесь моделей улаживания конфликтов.

Чтобы помочь вам оценить, как подходит использование вами пяти моделей поведения в ваших ситуациях, мы составили перечень возможных применений для каждой модели. Этот перечень основывается на мнениях президентов ряда компаний. Ваши оценки, высокие или низкие, показывают полезность модели в вашей ситуации. Однако имеется вероятность, что ваши социальные умения заставляют вас опираться на некоторые модели поведения больше или меньше, чем необходимо. Чтобы помочь разобраться в этом, можно использовать ряд диагностических вопросов, сигнализирующих о переиспользовании или недоиспользовании каждой модели.

А. Конкуренция используется:

1. Когда быстрое и решительное действие жизненно необходимо, т. е. в экстренных случаях.
2. По важным вопросам при необходимости применения непопулярных мер: уменьшение затрат, усиление непопулярных правил, дисциплины.
3. По вопросам, жизненно важным для компании, в случаях полной уверенности в своей правоте.

4. Для защиты себя от людей, которые получают преимущества от вашего неконкурентного поведения.

ЕСЛИ ВАШИ ПОКАЗАТЕЛИ ВЫСОКИ:

1. *Вы окружены людьми, всегда говорящими «да»?* (Если так, то, возможно, они просто понимают, что спорить с вами неразумно, либо отказались от попыток повлиять на вас. Это закрывает вас от поступления информации.)
2. *Боятся ли подчиненные высказывать незнание и неуверенность перед вами?* (В конкурентных условиях каждый борется за влияние и уважение, что заставляет людей стараться выглядеть более уверенными и определенными, чем они чувствуют на самом деле. В результате эти люди менее способны к спрашиванию информации и мнений других и поэтому они менее способны к развитию.)

ЕСЛИ ВАШИ ПОКАЗАТЕЛИ НИЗКИ:

1. *Вы часто ощущаете бессилие в различных ситуациях?* (Возможно, это потому, что вы не осознаете масштабы власти, которой вы обладаете, не имеете навыков по ее использованию или же просто чувствуете себя неудобно при мысли о необходимости использовать ее. Это уменьшает вашу эффективность, ограничивая ваше влияние.)
2. *Вы испытываете затруднения в том, чтобы занять твердую позицию, даже если вы видите ее необходимость?* (Иногда забота о чувствах других или беспокойство по поводу использования власти ведут к колебаниям и нерешительности, что может означать откладывание решения и увеличения неприятностей и/или негодования других.)

Б. Сотрудничество используется, когда необходимо:

1. Найти интегрированное решение, когда обе точки зрения слишком важны, чтобы можно было найти компромисс.
2. Когда вашей целью является изучение, то есть проверка ваших собственных предположений, понимание точек зрения других.
3. Понять взгляды людей на проблему в различных аспектах.
4. Достичь согласия, объединив все точки зрения в консенсуальное решение.
5. Снятие напряженности, возникающей в межличностных отношениях.

ЕСЛИ ВАШИ ПОКАЗАТЕЛИ ВЫСОКИ:

1. *Вы тратите много времени на углубление в проблему, которая не заслуживает этого?* (Сотрудничество занимает много времени и усилий, то есть самых ценных ресурсов организации. Тривиальные проблемы не требуют рассмотрения всех точек зрения. Переиспользование метода

сотрудничества и консенсуальных решений иногда означает желание минимизировать риск – распределением ответственности за решение или откладыванием решения.)

2. *Ваше «сотрудническое» поведение не вызвало аналогичного отклика у окружающих?* (Исследовательский и изобретательский характер «сотруднического» поведения заставляет многих пренебрегать инициативами по сотрудничеству; возможны реплики, показывающие наличие закрытости, неприязни, конкуренции или конфликтных интересов.)

ЕСЛИ ВАШИ ПОКАЗАТЕЛИ НИЗКИ:

1. Вам трудно рассматривать различия во мнениях как возможность для совместного успеха, как возможность для изучения и разрешения проблемы? (Хотя часто действительно имеются пугающие или непродуктивные аспекты конфликтов, но необоснованный пессимизм может отвлечь вас от рассмотрения возможностей сотрудничества и, следовательно, лишить вас совместных выгод, которые являются результатом успешного сотрудничества.)
2. Подчиненные не расположены следовать вашим решениям или политике? (Возможно, их собственные точки зрения не входят в эти решения или политику.)

В. Компромисс используется:

1. Когда цели достаточно важны, но не стоят чрезмерных усилий и потенциальных разрушений от более напористых мер.
2. Когда два оппонента в равной степени сильно заинтересованы в достижении общей цели (например, при управлении персоналом).
3. Для достижения временного устройства сложных проблем.
4. Для прихода к терпимому решению под давлением времени.
5. Как крайнее средство при провале сотрудничества и конкуренции.

ЕСЛИ ВАШИ РЕЗУЛЬТАТЫ ВЫСОКИ:

1. *Вы так сильно концентрируетесь на основах и тактике компромисса, что вы иногда теряете из вида большие аспекты – принципы, стоимость, долгосрочные цели, благосостояние компании?*
2. *Создает ли упор на необходимость торговаться циничную атмосферу интриганства?* (Такая атмосфера подрывает межличностное доверие и уводит внимание от аспектов обсуждаемой проблемы.)

ЕСЛИ ВАШИ РЕЗУЛЬТАТЫ НИЗКИ:

1. *Вы чувствуете себя неуверенно и приходите в замешательство при необходимости торговаться?*

2. *Тяжело ли вам идти на уступки?* (Без этого клапана безопасности вам будет трудно благоприятно разрешить деструктивные споры, силовую борьбу и т. п.)

Г. Избегание используется:

1. Когда проблема тривиальна или если поджимают более важные проблемы.
2. Когда вы не видите возможности для победы своей точки зрения, т. е. когда вы не чувствуете достаточной уверенности или если вы ограничены чем-либо, что очень трудно изменить (национальная политика, чей-либо характер и т. п.).
3. Когда потенциальный ущерб от конфронтации перевешивает выгоды от разрешения конфликта.
4. Чтобы позволить людям остыть, чтобы уменьшить напряжение до производительного уровня и достичь хладнокровия и перспектив.
5. Когда сбор информации дает больше преимуществ, чем немедленное решение.
6. Когда другие могут решить конфликт более эффективно.
7. Когда проблема касается или связана с другой, более глобальной проблемой.

ЕСЛИ ВАШИ РЕЗУЛЬТАТЫ ВЫСОКИ:

1. *Ваше координирование слабо, т. к. люди не могут узнать ваших точек зрения на проблемы?*
2. *Часто случается, что люди «гуляют по яичной скорлупе»?* (Иногда непропорциональное количество энергии посвящается осторожности и тому, чтобы избежать проблем, показывая тем самым, что необходимо рассмотреть проблему и решить ее.)
3. *Решения по важным проблемам принимаются случайно?*

ЕСЛИ ВАШИ РЕЗУЛЬТАТЫ НИЗКИ:

1. *Чувствуете ли вы, что раните чувства других людей и раздуваете враждебность?* (Возможно, вам необходимо проявлять большую осторожность в конфронтальных проблемах и больше такта при разрешении проблемы в неугрожающем виде. Такт – это часть искусства избегать разрушительных потенциальных аспектов конфликтов.)
2. *Часто ли вы ощущаете спешку и перегруженность количеством проблем?* (Возможно, вам нужно уделить больше внимания установке приоритетов – решить, какие проблемы относительно менее важны, и, возможно, делегировать их другим).

Д. Приспособление используется:

1. Когда вы понимаете, что вы не правы, чтобы позволить более правильной позиции быть услышанной, чтобы учиться у других и доказать свою рациональность, разумность.
2. Когда проблема намного важнее для других людей, чем для вас, чтобы удовлетворить нужды других, сделать жест доброй воли, поддержать кооперируемые взаимоотношения.
3. Чтобы создать социальные предпосылки для благоприятного разрешения проблем, важных для вас.
4. Когда продолжение конкуренции только навредит вам.
5. Когда установление гармонии и избежание разногласий особенно важно.
6. Помочь управленческому развитию подчиненных, позволяя им экспериментировать и учиться на собственных ошибках.

ЕСЛИ ВАШИ РЕЗУЛЬТАТЫ ВЫСОКИ:

1. *Чувствуете ли вы, что ваши собственные идеи и точки зрения не получают того внимания, которое они заслуживают?* (Слишком сильное принятие чужих точек зрения лишает вас влияния, уважения и признания. Это также лишает организацию вашего участия.)
2. *Слаба ли дисциплина?* (Хотя дисциплина может быть невелика для собственной же пользы, но часто есть правила, процедуры и предписания, выполнение которых является необходимым для вас и вашей организации.)

ЕСЛИ ВАШИ ПОКАЗАТЕЛИ НИЗКИ:

1. *Трудно ли вам устанавливать доброжелательные отношения с другими?* (Приспособления в мелких конфликтах, которые важны для других, т. е. жесты доброй воли.)
2. *Часто ли о вас отзываются как о неразумном человеке?*
3. *Трудно ли вам признавать собственную неправоту?*
4. *Признаете ли вы законность исключений из правил?*
5. *Вы знаете, когда стоит сдаться?*

Раздел VI. Кейсы, тесты и упражнения

Таблица 9

Диагностика состояния компании

	Показатели компании не растут	Показатели компании растут
Абсолютные выплаты на одного сотрудника не растут	<p>1. БОЛОТО</p> <p>В такой ситуации компании следует выявить причины отсутствия роста бизнеса, ими могут быть плохие цели или менеджеры и пассивный подход</p>	<p>3. ЭКСПЛУАТАЦИЯ</p> <p>При таком раскладе высокая результативность компании, как правило, достигается за счет высокой эксплуатации сотрудников – идет работа на износ. Менеджмент очень сильный.</p> <p>Но возможен и другой вариант – бизнес растет без участия персонала, поэтому, на первый взгляд, нет необходимости повышать оплату</p>
Абсолютные выплаты на одного сотрудника растут	<p>2. ШАНТАЖ</p> <p>В компании сотрудники сильнее менеджмента. Происходит «высасывание соков из компании». Сотрудники шантажируют руководство возможным уходом, работают только за премию и воспринимают оклад как благотворительное пособие</p>	<p>4. ПАРТНЕРСТВО</p> <p>Сильный менеджмент и грамотный подход к мотивации персонала, в том числе и материальной. Более высокие компенсационные пакеты привлекают в организацию более подготовленных и продуктивных людей, что способствует ускорению развития компании.</p> <p>Сотрудники доверяют менеджменту в части определения и распределения компенсационных выплат, считают себя «партнерами» компании</p>

Источник: Деловой Петербург.– 2002.– № 31.– 25 февраля.

Вопросы для собеседования

1. Расскажите о себе.
2. Какими машинами и механизмами вы можете управлять?
3. Каковы были ваши основные обязанности на прошлой работе?
4. Почему вы хотите работать в этой компании?
5. Какие вы имеете сильные стороны?
6. Опишите себя как работника.
7. Есть ли у вас вопросы по этой работе или компании?
8. Что вы знаете об этой компании?
9. Имеете ли вы какие-либо предложения работы?
10. Насколько хорошо вы ладите с другими людьми?
11. Если я попрошу вашего прошлого начальника описать вас, как вы думаете, что он скажет?
12. На какую зарплату вы рассчитываете?
13. Расскажите о своем образовании.
14. Почему вы ищите работу?
15. Что вы думаете и чувствуете о необходимости оставить вашу нынешнюю работу?
16. Вы не считаете себя несколько старым/молодым для этой позиции?
17. Каковы ваши слабые стороны?
18. Какое количество часов вы хотите работать?
19. Что для вас важно в вашей следующей работе?

Критерии выбора стиля принятия решения

Стиль 1. У вас имеется вся необходимая для принятия решения информация.

Стиль 2. Вы ограничены во времени, однако у вас недостаточно информации для принятия решения; она может быть получена от подчиненных.

Стиль 3. У вас недостаточно информации, хотя ее нетрудно получить от подчиненных, мнение которых для вас существенно. Групповое обсуждение нецелесообразно, поскольку, по вашей оценке, мнения подчиненных могут сильно расходиться.

Стиль 4. Вас не слишком ограничивает временной фактор. У вас недостаточно информации; ее могут предоставить подчиненные, мнение которых существенно. При этом вы знаете, что при наличии сходного опыта вряд ли спектр предложений будет чересчур широким.

Стиль 5. У вас не хватает информации. Оптимальное решение может в существенной степени зависеть от позиции отдельных людей. Не исключено, что подчиненные могут отвергнуть навязанное им решение или саботировать его.

Ниже приводятся пять конкретных ситуаций, каждая из которых требует выбора своего стиля принятия решения. Прочитайте конкретные ситуации и выберите тот стиль, который считаете наиболее подходящим для конкретной ситуации, постарайтесь обосновать свой выбор, используя описанные выше критерии.

Ситуация № 1

Доставка молочных продуктов

Уже шесть месяцев вы работаете контролером на маршрутах доставки молочных продуктов. У вас в подчинении 15 мужчин и женщин, осуществляющих эту доставку. Вы получили эту должность после того, как ваш предшественник уволился, поскольку было слишком много жалоб относительно маршрутов доставки. Ваши водители на 15 грузовиках обслуживают весь город, а также пригороды.

Поскольку цены на топливо растут, ваш начальник распорядился, чтобы вы пересмотрели маршрут доставки. Существующие маршруты основываются на пространном исследовании, которое проводилось два года назад. Вы были вполне ими удовлетворены и внесли лишь незначительные корректировки – были добавлены новые остановки и отменены старые.

У ваших водителей есть некоторая степень свободы, и иногда они вносят изменения в маршруты, чтобы оказать услугу клиенту без вашего ведома. Поскольку вы сами водили грузовик в течение 12 лет, то хорошо знаете водителей и уважаете их решения. Они, в свою очередь, уважают вас и были довольны, когда вы заняли должность контролера.

При любых изменениях нельзя избавиться от остановок, но необходимо сократить километраж. Самые короткие маршруты, которые легко определяет компьютер, не всегда лучшие, поскольку не согласуются с предпочтительным для клиентов временем доставки.

При любых изменениях от водителей будут поступать жалобы. Они не любят изменений. Поскольку они осуществляют доставку по всему городу, их трудно контролировать. Их устраивает существующая на сегодня организация дела.

Ситуация № 2

Производственные проблемы

Подразделение, которое выполняет такую же работу, что и ваше, столкнулось с нехваткой рабочих рук, и ваш начальник распорядился, чтобы вы отправили в это подразделение на два-три дня троих из своих 12 рабочих, чтобы помочь ему справиться с непредвиденной ситуацией.

Работа довольно рутинная и требует только тех навыков, которые уже есть у вашей группы.

Можно выбрать любых из ваших рабочих, поскольку они будут работать в другом подразделении завода не меньше и не больше, чем сейчас.

Вы хорошо знаете своих работников и вам легко выбрать троих из них, кто может выполнить задание. Работу вашего собственного подразделения надо будет организовать так, чтобы отсутствие троих рабочих не сказалось на производственных результатах.

Ситуация № 3

Издательство

Вы – инженер по эксплуатации в издательстве. Один из ваших начальников сказал вам, что, по информации оператора печатных станков, один станок требует ремонта. Поскольку при сокращении времени работы печатных станков уменьшается объем печатной продукции, вы немедленно занялись решением этой проблемы и получили предварительную информацию из нескольких компаний по ремонту оборудования, предложивших выполнить работу за несколько дней.

Опыт говорит о том, что одни компании выполняют некоторые виды работ лучше, чем другие. У вас нет уверенности, какая из них лучше всех выполнит именно те ремонтные работы, которые необходимы в данном случае, но некоторые из операторов печатных станков имеют значительный опыт работы с этими компаниями.

Ситуация № 4

Сеть магазинов розничной торговли

Вы работаете районным менеджером сети магазинов розничной торговли. Интерьер во всех магазинах в вашем районе одинаков, и расположены они в торговых центрах. В каждом есть свой менеджер, который подчиняется вам. У этих менеджеров равный опыт работы, и среди них царит ничем не нарушенное согласие относительно вопросов политики компании. Под вашим руководством они установили хорошие отношения друг с другом и неизменно смотрят на вещи по существу одинаково. Одна из разделяемых точек зрения состоит в том, что они считают любую заметную систему безопасности нежелательной, поскольку она отпугивает клиентов и снижает объем продаж.

За последние шесть месяцев потери, связанные с воровством, в большинстве ваших магазинов резко возросли. Поэтому президент компании поручил вам принять меры, направленные на уменьшение числа случаев воровства. От вас не требуют немедленных мер, и вы собираетесь разработать план действий в течение недели.

Пока что вы собрали отчеты об инвентаризации со всех менеджеров магазинов, где была представлена детальная информация относительно потерь, но не содержалось сведений, что было их причиной. Вы также провели совещания с шестью охранными фирмами, каждая из которых предоставила детальное описание конкретных систем безопасности и их цену.

На данный момент вы чувствуете, что лучшее, что вы можете сделать, это выбрать одну из этих систем и установить ее во всех магазинах района. Однако вы не уверены, какую из этих систем ваши менеджеры смогли бы внедрить быстрее всего и какая из них наилучшим образом согласуется с системой работы ваших магазинов.

Ситуация № 5

Ремонтно-монтажная группа

Вы – инспектор, который отвечает за группу специалистов по ремонту сложной электронной техники. Каждый из шести членов вашей команды водит небольшой сервисный грузовичок, на котором ездит на

задания. Состав членов вашей команды относительно стабилен уже много лет, и хотя трудовой стаж у сотрудников разный, вы уверены, что каждый из них планирует свою карьеру в рамках компании. Работа хорошо оплачивается, она интересна и способна возбудить профессиональный азарт.

За каждым техником закреплена территория, где он отвечает за все виды ремонта и монтажа. Различные задания захватывают как городские, так и сельские территории, и некоторые сотрудники для выполнения работ должны ездить на более дальние расстояния.

Те, кто обслуживает городские территории, должны часто тормозить и снова трогаться во время поездок, что не просто для сервисных автомобилей. Вы знаете модель и год выпуска каждой машины и каждый маршрут. Водители отвечают за обслуживание своей машины и уход за ней.

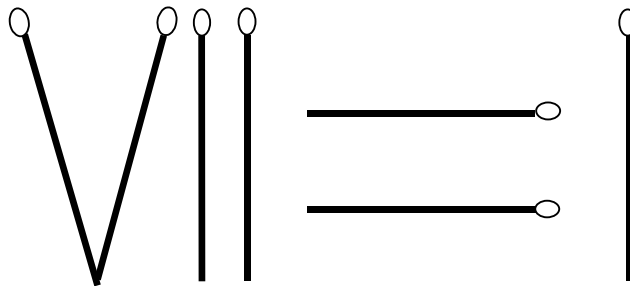
Время от времени центральный офис предоставляет новый автомобиль, который вы передаете одному из членов вашей команды. Это всегда трудное дело, и часто ваши сотрудники вслух выражают свое недовольство вашим выбором. Вы не уверены, что существует абсолютно справедливый способ принятия решения, кто должен получить новую машину, но вы должны решить, кто же все-таки получит ее прямо сейчас. Очевидно, каждый из водителей хотел бы иметь новую машину, но у вас нет уверенности, кому она нужна и кто ее заслуживает больше всего.

Безразлично, кто получит машину; другие могут сознательно усложнить вашу жизнь, сообщая о реальных или вымышленных механических проблемах с их старыми автомобилями. Это может привести к снижению производительности вашей команды, и при этом вы окажетесь не в состоянии контролировать ситуацию.

Источник: Примеры данного упражнения заимствованы из тренингового материала «Центр креативного лидерства».

Наглядным и отчасти забавным примером искажения формулировки может служить такая задача.

Представьте, что вы выложили на столе с помощью спичек фигуру, показанную на рисунке. Фигура представляет собой неправильное математическое выражение: семь не равно единице (используются римские цифры). Задача состоит в том, чтобы, переложив с места на место только одну спичку, получить правильное математическое равенство. Подумайте над этой проблемой.



При решении этой задачи в группе, как правило, один из первых предлагаемых вариантов сводится к тому, чтобы переложить крайнюю правую спичку из левой части «равенства» и наложить на знак «=» так, чтобы получить знак неравенства. Получается ли при этом правильное математическое выражение? Да. Является ли это решением задачи? Конечно нет, ведь в условии сказано, что нужно получить равенство, а не просто правильное выражение. Между тем, при проведении эксперимента многие считают, что решили задачу.

ПРАВИЛА

- Правило 1.***
Экспертиза лидера
Если у менеджера достаточно информации для принятия качественного решения, он должен использовать стиль, который в наибольшей степени экономит время.
- Правило 2.***
Согласованность с целями организации
Если существует вероятность того, что ваши подчиненные имеют личные цели, которые не совпадают с целями организации, не следует рассматривать стиль 5.
- Правило 3.***
Степень ясности проблемы
Если рассматриваемая проблема – одна из тех, для которых нет технически или исторически обоснованного ответа, и правильное решение будет больше зависеть от личных мнений, чем от твердых фактов, не следует использовать стили 1, 2 и 3.
- Правило 4.***
Одобрение и приверженность
Если успех решения зависит от того, насколько ваши подчиненные будут ему привержены, и если высока вероятность, что они отвергнут решение, которое не учитывает их потребности, тогда стили 1 и 2, которые не подразумевают изучение мнения подчиненных, целесообразно исключить из рассмотрения.
- Правило 5.***
Приверженность принятому решению при возникновении разногласий
Если для успешной реализации решения необходима приверженность ему со стороны подчиненных и если между ними возможны разногласия относительно предпочтительного решения, тогда из рассмотрения должны быть исключены стили 1, 2 и 3, которые не дают возможности для взаимодействия подчиненных.
- Правило 6.***
Одобрение и приверженность при нескольких решениях
Единственным приемлемым стилем является стиль 5, если:
а) ваши подчиненные могут отвергнуть решение, которое прямо не учитывает их чувства и мнения;
б) успех решения зависит от их приверженности этому решению;
в) любое из нескольких альтернативных решений могло бы решить проблему.
- Правило 7.***
Одобрение и приверженность при совместимости целей
Если цели и личные потребности подчиненных очень близки целям организации и если подчиненные скорее всего подвергнут сомнению решение, принятое единолично лидером, то можно использовать только стиль 5.

Учебная ситуация

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ – ответственности за результаты и полномочий принятия решения

Вы намереваетесь делегировать принятие решений одному из ваших подчиненных. Вы развивали этого подчиненного в течение некоторого периода времени и думаете, что теперь он достаточно подготовлен, чтобы принимать определенные виды решений.

Вы действуете следующим образом:

1. Вы назначаете его круг ответственности и согласовываете с ним цели и ключевые параметры исполнения.
2. Вы говорите ему о его ответственности за решение проблемы и за результаты.
3. Вы говорите ему, что он имеет полномочия принимать решения, необходимые для выполнения задачи.
4. Вы говорите ему, что дверь для него открыта, если ему нужна помощь или поиск новых идей.

После некоторого времени ваш подчиненный приходит обратно.

5. Он говорит, что проанализировал проблему и хотел бы обсудить этот случай с вами.
6. Вы говорите, что вы в его распоряжении для обмена идеями, но что он сам должен принимать решение.
7. Ваш подчиненный информирует вас о своем анализе и трех возможных решениях: решение «А» (вы находите его приемлемым); решение «Б» (вы считаете его неверным); решение «В» (вы считаете его наилучшим).
8. Ваш подчиненный спрашивает ваше мнение, но вы опять указываете ему на тот факт, что решение должен принимать он сам.
9. Ваш подчиненный принимает решение «Б». Что вы теперь делаете?

Работа группы

1. Группа разрабатывает ответ на вопрос «Что вы теперь сделаете?» и отстаивает свое решение.
2. Группа фиксирует свое решение на схеме и выносит его на пленум.

Анализ сильных и слабых сторон

Сильные и слабые стороны являются преимуществами или недостатками компании по сравнению с другими. Не существует сильных и слабых сторон самих по себе, они должны рассматриваться относительно ситуаций в конкурирующих компаниях.

Сильные и слабые стороны должны быть выражены в измеряемых величинах, чтобы быть хорошей основой для установления целей развития. Позиция и характерные черты (фирмы) не должны приниматься во внимание, т. к. они не образуют хорошей основы для формирования идей. Все определения, такие как хороший климат, хороший имидж, гибкость, путь инноваций, творчество и т. д., не должны рассматриваться как сильные и слабые стороны.

Упражнение

Индивидуальная работа

Определите 10 самых важных сильных сторон и 10 наиболее важных «слабостей» вашей компании. Назначьте степень приоритетности каждому из положений по 10-балльной шкале (10 баллов самой важной, 1 балл наименее важной сильной или слабой стороне).

Командная работа

Команда определяет на основе консенсуса списки 10 сильных и 10 слабых сторон вашей компании и назначает важность показателей, по 10-балльной шкале. Результат консенсуса вписывается в диаграмму и обсуждается на пленарной сессии.

Слабые стороны

Приоритет	Индивидуальная работа	Командная работа
10		
9		
8		
7		
6		
5		
4		
3		
2		
1		

Сильные стороны

Приоритет	Индивидуальная работа	Командная работа
10		
9		
8		
7		
6		
5		
4		
3		
2		
1		

Ролевая игра

«Кайлз и К^о»

Роль: *мистер Кайлз* – управляющий директор. Схема компании:



Вы – управляющий директор компании «Кайлз и К^о». Компания среднего размера, производящая стекловату.

Вчера, в понедельник, *г-н Гуиз*, управляющий директор ООО «Иферт», один из ваших старых клиентов, позвонил вам. Он был очень расстроен, т. к. обещанная ему отгрузка товара не состоялась, и товар не появился на его складах. Он угрожал переходом в будущем к вашему конкуренту при условии неполучения им ожидаемого количества товара к утру следующего дня. Вы пообещали *г-ну Гуизу* отгрузить товар сегодня, т. к. ООО «Иферт» является старым клиентом и составляет большую часть оборота компании «Кайлз и К^о».

Вы поговорили с *г-ном Хайесом*, ответственным за запасы, отгрузку. Он сказал, что на складе имеется необходимое для ООО «Иферт» количество товара, но тогда он не сможет отправить товар другим покупателям.

В соответствии с инструкциями, оставленными *г-ном Джоунгом*, на вторник в план доставки включены несколько других клиентов, включая новых. *Г-н Джоунг* отсутствовал в офисе сегодня, т. к. встречался с другими клиентами, и вы не могли обсудить с ним возможные изменения плана отгрузки. Несмотря ни на что, вы отдали распоряжение *г-ну Хайесу* подготовить отгрузку для ООО «Иферт», мотивируя это личным обещанием.

Вы часто слышите от знакомых, что в лице *г-на Джоунга* вы приобрели очень активного менеджера. Однако у вас сложилось впечатление, что он не представляет важности сохранения старых клиентов, подобных ООО «Иферт».

Сегодня, во вторник, *г-н Джоунг* хочет встретиться с вами.

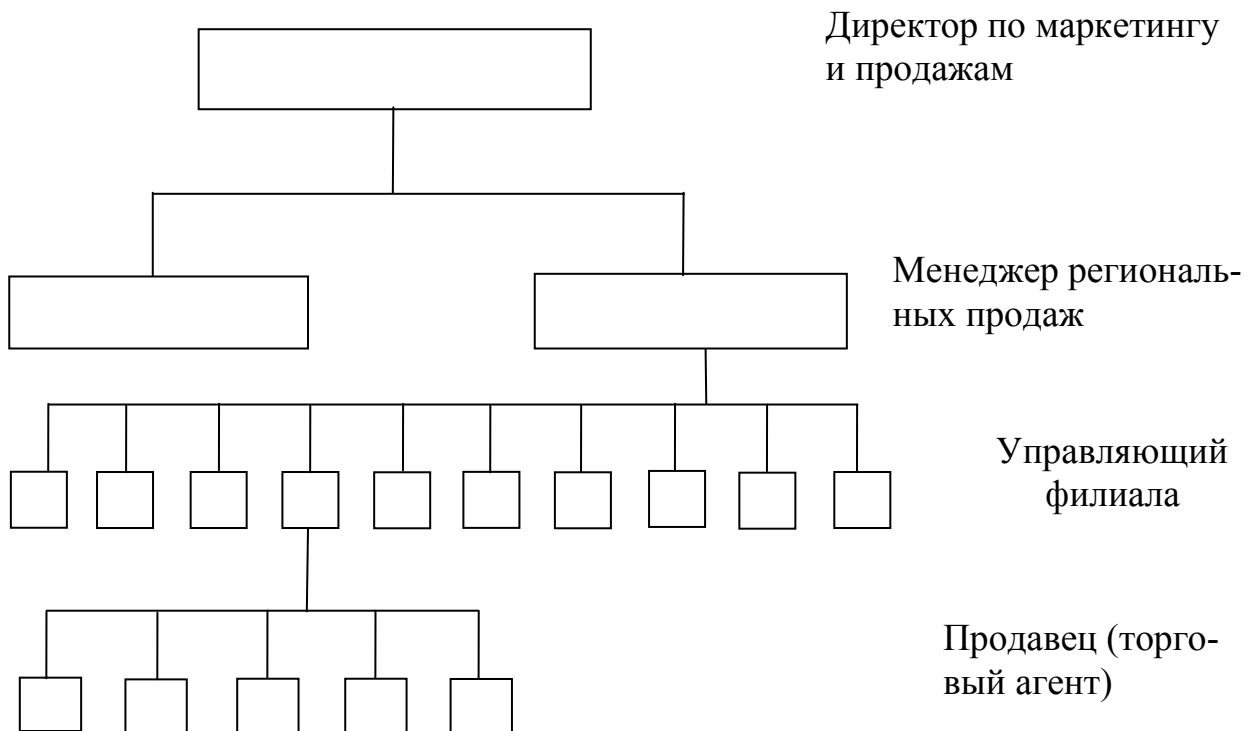
Работа группы

Группа выбирает того, кто будет играть роль, и подготавливает его для игры.

Учебная ситуация «Экономический спад»

ООО «Инсоконстракт» – хорошо известная компания, производящая конструкционные материалы и продающая сопутствующие товары. Имеет около 20 филиалов по стране.

Организационная схема отдела продаж



Два менеджера региональных продаж (севера и юга страны) подотчетны Директору. 10 управляющих филиалами ответственны каждый перед своим региональным менеджером, от 3 до 15 торговцев (в зависимости от величины филиала) отчитываются перед управляющими филиалами. Продажи осуществляются в основном оптовикам, торгующим строительными материалами, и строительным компаниям.

Во время экономического спада восьмидесятых директор по продажам принял решение, что все запросы о возможном снижении цены должны подаваться на рассмотрение лично ему. Существующая децентрализованная система принятия решений таким образом централизована. До этих изменений торговец мог дать скидку 3% по своей инициативе, управляющий филиалом скидку 5%, управляющий регионом – 8%. Более высокие скидки давались только с ведома Директора по продажам.

Централизация объяснялась необходимостью кризисного управления. «В периоды кризисов необходимы ясные, четкие, быстрые и компетентные решения, а также жизненно необходим более жесткий контроль.

«В Древнем Риме диктатор устранял обоих консулов на периоды войны» – рассудил Директор по продажам.

При обсуждении ценовых условий во время торговых переговоров торговый агент согласился с доводами покупателя, что все должно быть точно подсчитано, и обещал дать ответ в тот же день. Агент послал факс с точным описанием случая и своим мнением в центральный офис. Директор по продажам отсутствовал, и запросы о предоставлении скидок от нескольких филиалов скопились на его столе. Когда он появился, он посмотрел запросы. В списке были клиенты, о которых он никогда не слышал, и суждения агентов, не имеющие для него никакой значимости. Часть запросов он отклонил, часть принял, т.к. нашел их обоснованными.

Когда Директор по продажам принял свои решения, они были направлены обратно в филиалы, где агенты были вынуждены говорить клиентам о задержке в ответе на запрос о скидках. Независимо от разрешения вопроса о предоставлении скидок, когда агент звонил клиенту, то чаще всего слышал: «К сожалению, уже слишком поздно, я нашел другого поставщика».

В конце месяца, когда отчеты о продажах филиалов появились в центральном офисе, некоторые из них показали сильные отклонения от плана. Директор по продажам говорил, что в компании нельзя полагаться на лояльность и рвение полевых работников (агентов) для поддержания бизнеса, особенно в периоды кризисов. Он дал инструкции учебному отделу готовить агентов более интенсивно для переговоров и продаж. Но филиалы выдвигали аргументы: «Мы легко достигли бы планируемых показателей, если бы нам дали возможность сделать это».

Работа в группе

Группа обсуждает и отвечает на следующие вопросы:

1. Каких рисков хотел избежать Директор по продажам, принимая решение о централизации принятия решений?
2. Что бы сделали вы на его месте?

ТЕСТ

Перед вами список из 24-х качеств.

Выберите из них только 5, которые необходимы каждому работнику вашей производственной группы:

1. Постоянство.
2. Выдержка.
3. Свобода действий.
4. Общительность.
5. Исполнительность.
6. Переменчивость.
7. Чувствительность.
8. Знание своих возможностей.
9. Соблюдение семейных традиций.
10. Склонность к воображению.
11. Самомнение.
12. Мастерство.
13. Бережливость.
14. Организованность.
15. Изворотливость.
16. Инициативность.
17. Целеустремленность.
18. Настойчивость.
19. Умение слушать собеседника.
20. Искренность.
21. Самостоятельность.
22. Эрудированность.
23. Стремление к успеху.
24. Деловитость.

Ваше решение (ранг)		Ответ	Разница	Решение в группе	Разница
	Пятнадцать футов нейлоновой веревки				
	Снаряжение для ловли рыбы				
	Пятнадцать литров питьевой воды (в банках)				
	Карта океана				
	Сетка от насекомых (москитов)				
	Один армейский паек (НЗ)				
	Ром (250 грамм)				
	Армейский надувной плотик (подушка)				
	Секстант				
	Средство против акул				
	Зеркало для бритья				
	Маленький транзистор				
	Двадцать квадратных футов пластика (не- прозрачного)				
	Две коробки шоколада				
	Две банки газовой (горючей) смеси				
Сумма					

КРЕАТИВНОСТЬ В МЕНЕДЖМЕНТЕ*

Вводные замечания. Человек как объект управления отличается такими характеристиками, как уникальность, изменчивость, незавершенность, несовпадение с самим собой ни в один миг. Все это исключает эффективную работу с людьми, если она основана на алгоритмизованных рекомендациях и завершенных теориях. Созидание в профессиональной работе с людьми предполагает нестандартные действия и должно носить творческий характер. Креативность как способность к конструктивному нестандартному мышлению и поведению, а также осознанию и развитию своего опыта равно необходима менеджеру в деятельности и в общении. Постоянно взаимодействуя в процессе своей профессиональной деятельности с другими людьми, менеджер не может быть достаточно эффективным, не проявляя в полной мере различные качества креативного человека: быстроту, точность, оригинальность мышления, богатое воображение, самообладание, уверенность в себе. Креативность помогает менеджеру находить оригинальные решения организационных, управленческих проблем.

Организационные и технологические изменения происходят в настоящее время часто и очень быстро. По выражению П. Друкера, предприятие, которое не обновляется, неизбежно стареет и разрушается. В период быстрых изменений, таких как сейчас, разрушение происходит за очень короткий промежуток времени. Обновление в организации, инновационная деятельность требуют от менеджера способности преодолевать различные, прежде всего профессиональные, стереотипы мышления и поведения, то есть быть креативным.

Цель занятия. Овладеть некоторыми средствами диагностики креативности у менеджеров.

Определение основных проблем организации в перспективе

Порядок работы. Участникам занятия предлагается такое задание: «Подумайте и напишите, с какими пятью основными проблемами столкнется ваша организация в ближайшие десять лет». Ответы записываются в таблице.

* Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова.– СПб.: Изд-во «Речь», 2001.

Таблица ответов

№ п/п	Проблема
1	
...	
5	

После заполнения таблиц работа продолжается в малых группах по 4-5 человек, которым дается следующее задание:

«Соотнесите все названные проблемы с семью основными областями осуществления инноваций в организациях:

- улучшение продукта/услуги;
- улучшение обслуживания клиента;
- диверсификация продукта/услуги;
- новые продукты/услуги;
- более креативная реклама;
- увеличение эффективности и качества/уменьшение расходов;
- увеличение персональной эффективности и креативности в работе.

Установите, в какой из этих сфер ожидается наибольшее количество проблем, с которыми может столкнуться организация в ближайшие десять лет. Попробуйте найти несколько вариантов того, как организация может справиться с ожидаемыми проблемами».

Определение креативного потенциала

Оснащение. Опросник для определения креативного потенциала

Порядок работы. Участникам выдается опросник с инструкцией. После его заполнения предлагается самостоятельно обработать данные тестирования следующим образом.

1. Напишите в каждой строке балл, соответствующий вашему ответу. Пользуйтесь при этом следующим «ключом».

Ответы на все нечетные вопросы (1, 3, 5 и т. д.) оцениваются так:

- Всегда - 1
- Часто - 2
- Иногда - 3
- Редко - 4
- Никогда - 5

Ответы на все четные вопросы оцениваются так:

Всегда	- 5
Часто	- 4
Иногда	- 3
Редко	- 2
Никогда	- 1

2. Подсчитайте общий балл для каждого раздела: А, В и С.

3. Определите ваш креативный потенциал, суммировав три оценки: А+В+С.

Полученный результат интерпретируется в соответствии со следующим описанием.

Ознакомление с техниками продуцирования креативных идей

Оснащение. Круглый или П-образный стол для участников занятия, листы ватмана и маркеры или доска и мел.

Порядок работы. Освоение техники «Анализ дефектов» включает в себя следующие шаги:

1. Выбирается лидер (он же будет фиксировать идеи на листах ватмана или на доске).
2. Дается характеристика проблемы.
3. Лист ватмана или доска делится вертикальной чертой на две части.
4. Группе дается ограниченное время (например, 20 мин.) для того, чтобы назвать как можно больше недостатков продукта, услуги или ситуации. Каждая идея фиксируется в левой части листа или доски.
5. Группе предлагается высказать идеи (по кругу или по степени готовности) относительно средств преодоления дефектов, включенных в список. Эти идеи должны быть направлены в конечном итоге на улучшение продукта или услуги. Каждая идея записывается против соответствующего дефекта в правой части листа или доски.
6. Группе предлагается выработать соглашение относительно того, каким будет новый или улучшенный продукт, услуга или план действий по преодолению дефектов.

Вторая техника продуцирования креативных идей – «Изменение параметров» – позволяет улучшить продукт, услугу или ситуацию, подвергая их гипотетическим изменениям; при этом изменениям подвергаются такие параметры, как размер, функции и т. д.

1. Лист ватмана или доска делится на четыре колонки под названиями:

«Увеличивать», «Уменьшать», «Исключать», «Переворачивать».

2. Участникам даются краткие пояснения по содержанию каждого раздела:
 - «Увеличивать»: продукт, услугу или ситуацию (например, увеличить цену в четыре раза; вместо того чтобы обслуживать один сегмент рынка, распространить услугу на весь мир, галактику, Вселенную и т. д.).
 - «Уменьшать»: все, что касается продукта, услуги или ситуации (например, уменьшить цену в два раза).
 - «Исключать»: проблему полностью (например, что случится, если продукта, услуги или ситуации не будет существовать, как или чем заменить его (ее)?).
 - «Переворачивать»: способ функционирования продукта, услуги или ситуации (например, не мы обслуживаем покупателя, а покупатель обслуживает нас).
3. Участникам занятия предлагается высказывать любые, даже самые безумные идеи для каждой колонки в течение примерно 10 минут.
4. После заполнения колонок участникам предлагается просмотреть их и выделить осуществимые идеи. Отдельно происходит работа с «безумными» идеями. Далее идеи дорабатываются. Список сокращается и выбираются самые лучшие идеи.

Контрольные вопросы

1. Каковы основные области осуществления инноваций в организации?
2. В каких трех аспектах креативного потенциала менеджера возможны изменения?
3. Какие техники продуцирования креативности идей вам известны?

ОПРОСНИК

Каков ваш креативный потенциал?

Инструкция. «Большинство людей гораздо более креативны, чем они думают. Этот опросник поможет вам узнать ваш потенциал и определить, что, возможно, тормозит вас на пути к большему новаторству.

Пожалуйста, прочитайте нижеследующие утверждения, напротив каждого утверждения поставьте знак “х” в одну из колонок в зависимости от того, бывает так всегда, часто, иногда, редко или никогда».

	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	Баллы
А. Моя личность						
1. Мне не хватает уверенности в себе.						
2. Я ценю критичность.						
3. Я боюсь отличаться от других.						
4. Мои родители поощряли мою креативность.						
5. Я чувствую себя некомфортно в ситуации неопределенности.						
6. Мне нравятся новые лица, места.						
7. Я нуждаюсь в постоянном ощущении порядка в моей жизни.						
8. Я считаю, что грезы, мечты – дело стоящее.						
9. Я чувствую себя неловко, когда люди проявляют свои чувства.						
10. Я получаю удовольствие, играя роли.						
11. Я достигаю большего, когда следую правилам.						
12. Я позволяю моим чувствам руководить мною.						
13. Мне нравится, когда меня считают независимым.						
14. Мне нравится быть вместе со свободно мыслящими людьми.						
15. Я скорее реактивен, чем активен.						
16. Мне нравится заглядывать далеко вперед						

	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	Баллы
<p>В. Мой подход к решению проблем</p> <p>1. Сталкиваясь с проблемой, я делаю поспешные выводы.</p> <p>2. Когда проблема возникает, я становлюсь объективным и аналитичным.</p> <p>3. Необходимы все факты, чтобы принять решение.</p> <p>4. Мое внутреннее чувство помогает мне.</p> <p>5. Я рассчитываю на свои прошлые знания сходных проблем.</p> <p>6. Я ненавижу работать над деталями.</p> <p>7. Секрет успеха – в укомплектованном штате персонала.</p> <p>8. Статистические данные и диаграммы дают искаженную картину.</p> <p>9. К проблемам следует подходить одним и тем же образом.</p> <p>10. Меня воспринимают как человека, решающего проблемы оригинально.</p> <p>11. У меня есть трудности с обнаружением проблем.</p> <p>12. Я использую специальные техники для решения проблем.</p> <p>13. Я впадаю в уныние, если проблема кажется слишком сложной.</p> <p>14. Когда другие не берутся за решение, я делаю это, если могу.</p> <p>15. Я люблю читать инструкции, прежде чем начать что-либо новое.</p> <p>16. Я верю, что процесс нахождения решений – творческий</p>						

	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	Баллы
<p>С. Моя рабочая среда</p> <p>1. Люди в моей организации думают, что их образ действия – самый лучший.</p> <p>2. Вокруг меня креативность рассматривается как ключ к выживанию.</p> <p>3. Границы моих полномочий точно определены.</p> <p>4. Здесь принимаются стоящие идеи извне.</p> <p>5. Время для творческих размышлений ограничено в этой организации.</p> <p>6. Соревнование между служащими воспринимается как здоровое явление.</p> <p>7. Я мог бы охарактеризовать мою организацию как уютную и ориентированную на сотрудничество.</p> <p>8. В этой организации мы любим находить проблемы.</p> <p>9. Здесь, если вы креативны, значит, мечтатель.</p> <p>10. В этой организации креативным людям дают свободу.</p> <p>11. Организационные процедуры убивают идеи.</p> <p>12. Я могу свободно рассказывать о моих идеях, не опасаясь, что их украдут.</p> <p>13. Меня остановят, если я начну предлагать новые решения.</p> <p>14. Здесь хорошие специалисты представляют ценность сами по себе.</p> <p>15. Новые идеи должны быть подробно описаны.</p> <p>16. Инновации поощряются в этой организации</p>						

С=

РАССКАЖИ МНЕ ОБ ЭТОМ

МОЙ КОНСУЛЬТИРУЮЩИЙ СТИЛЬ

Прочитайте все 8 коротких сценариев, которые приводятся ниже, и решите, какой из 5 ответов в каждом случае вам наиболее близок. Будьте честны, кроме того, в этом упражнении нет правильных или неправильных ответов – все они равноценны.

Сценарий 1. Вы разговорились в баре с вашим коллегой, мужчиной 28 лет, менеджером того же уровня, что и вы, который является главой своего собственного отдела; разговор происходит в конце его первого рабочего дня.

«Тяжелая работа не пугает меня. Я могу справиться с любым количеством неприятностей или конфликтов, я действительно не помню, чтобы я подавлял людей, которые ниже меня по статусу, где-либо, где я работал, или чтобы у меня возникало желание это сделать. Я предложил свою кандидатуру на этот пост сам, и эта работа для меня – трамплин, чтобы добиться еще более высокого положения».

Выберите только один из следующих возможных ответов, который, как вам кажется, вы дали бы сами, и поставьте галочку в соответствующем квадратике.

1. Таким образом, вы – очень амбициозный человек?
2. Вы чувствуете, что всегда будете выше других, где бы вы ни были?
3. Что скрывается за этим страстным желанием быть на вершине?
4. С вашим методом управления мир, как устрица у вас на тарелке!
Вы когда-нибудь проходили какие-либо физиометрические тесты для того, чтобы узнать, что вам подходит более всего?
5. Вы действительно уверены, что все это – только трамплин для вас?
Здесь руководство не слишком одобряет подобный подход.

Сценарий 2. Ваш новый представитель, женщина 24 лет, разговорилась с вами в конце своей первой недели на работе. Она была переведена сюда из другого отделения компании, где была младшим менеджером и очень хорошо справлялась с работой.

«Мне кажется; что я действительно очень профессиональный менеджер. Конечно, я все время вынуждена конкурировать с мужчинами, но сейчас я совершенно уверена, что очень в этом преуспела, что я так же хороша на своем рабочем месте, как и любой мужчина. Напоминаю вам, что если эта компания хочет сохранить меня, то ей придется несколько пересмотреть свои идеи и пойти навстречу моим карьерным устремлениям».

Выберите только один из следующих возможных ответов, который, как вам кажется, вы дали бы сами, и поставьте галочку в соответствующем квадратике.

1. Вы действительно думаете, что университетский диплом делает вас хорошим менеджером? Если вас интересует мое мнение, то вам нужно еще долго и много учиться!
2. С какими трудностями, по вашему мнению, может столкнуться женщина в нашей компании?
3. Я не уверен, что вы абсолютно правы! Давайте в понедельник поговорим еще раз о том, что может привлекать вас более всего во время вашей работы в этом отделе.
4. То есть вы ожидаете, что компания окажет уважение вашему профессионализму менеджера, который подтверждает ваша университетская степень?
5. Меня поражает то, что вы просто не можете допустить мысли о том, что вы можете и не соответствовать статусу, на который претендуете.

Сценарий 3. Ваш подчиненный, мужчина 52 лет, объяснил вам, почему его работоспособность стала ниже, чем этого можно было ожидать. Вы позвонили ему в офис утром, для того чтобы обсудить это.

«Я должен быть очень честолюбивым, конечно, но времена меняются, и другие вещи становятся более важными. Я не могу работать с той отдачей, с которой, как считает компания, я должен работать. Я понял недавно, как важна для меня моя семья и что именно это делает меня по-настоящему счастливым».

Выберите только один из следующих возможных ответов, который, как вам кажется, вы дали бы сами, и поставьте галочку в соответствующем квадратике.

1. Ну, в общем, да. Не всем же стремиться к вершинам карьеры. Могу ли я как-то помочь?
2. Итак, настал момент, когда вы чувствуете, что семья для вас более важна, чем карьера, но не кажется ли вам, что вы все же упускаете что-то из виду?
3. Я завидую вам! К чему заниматься этой мышью возней когда каждый проклинаят себя! Я бы тоже так хотел!
4. Вы сказали, что, став старше, более удовлетворены семейной жизнью?
5. Я не уверен, что вы действительно думаете, что не способны успешно работать в компании. Как вы определяете успех?

Сценарий 4. Вы встретили знакомую, с которой уже давно не виделись, – женщину средних лет, примерно за 40, которая получила новую работу в местной фирме примерно шесть месяцев назад. Это означает, что она переехала из Лондона в сельскую местность.

«Когда я переехала, у меня не было сомнений, что я смогу завести новых друзей. Живя сама по себе, я никогда не испытывала никаких беспокойств по поводу своей социальной жизни в Лондоне. Но только не на работе. Это не работа – это просто смешно, но люди вокруг меня совершенно замкнуты и абсолютно не интересуются другими людьми. Я чувствую, что могу стать такой же. Я старею!»

Выберите только один из следующих возможных ответов, который, как вам кажется, вы дали бы сами, и поставьте галочку в соответствующем квадратике.

1. Как именно вы намеревались приобрести новых друзей? Пред-
принимали ли вы какие-нибудь усилия в последнее время для того, чтобы встречаться с большим количеством людей?
2. Вы сказали, что, когда жили одна, не испытывали никаких про-
блем. Что вам мешает поступить так же и сейчас – на некоторое время отказаться от стремления приобрести новых друзей?
3. Похоже, что вы этим сильно обеспокоены. Но вы долгое время
одна и, наверное, сами уже привыкли быть сдержанной с другими людьми?
4. Вы получили то, чего добивались, и даже, может быть, больше.
Это ведь не может быть плохо, не правда ли?
5. Хорошо, у меня есть несколько идей. Я устроил тут любительское
драматическое общество, как раз сейчас готовится рождественская вечеринка «для тех кому за...». Очень нужен режиссер, может быть, вы...

Сценарий 5. Молодой коллега, мужчина 32 лет, пришел на встречу с вами поговорить о своем супервизоре, Снодграссе, который отвечает за организацию новой секции в отделе.

«Послушайте, что я скажу! Этот парень – Снодграсс – действительно меня достал! Я должен был поселиться в его офисе, когда он освободился в прошлом году, и вы знаете это! Он ненавидит меня с потрохами и собирается пнуть меня под зад ко всем чертям!»

Выберите только один из следующих возможных ответов, который, как вам кажется, вы дали бы сами, и поставьте галочку в соответствующем квадратике.

1. Мне кажется, что вы страдаете паранойей в отношении Снодграсса. Вы, кажется, обещали поработать над своим характером, когда вас не повысили в прошлом месяце?
2. Я знаю, что с ним временами трудно иметь дело, но ваше отношение к нему не поможет решению проблемы.
3. Когда, желательно поточнее, он делал что-то, чтобы подсадить вас?
4. Если я правильно вас понял, вам кажется, что Снодграсс преследует вас, и вы думаете, что он подрывает вашу репутацию?
5. Да, да, вы должны защитить себя. А вы уже вступили в профсоюз?

Сценарий 6. Ваш отдел должен быть реорганизован. Новая структура пока еще неясна и ходят слухи о сокращениях. Приказ о реорганизации вышел три месяца назад, а слухи об этом ходили еще за три месяца до этого срока. Молодой менеджер из вашего отдела, мужчина 27 лет, женат, пришел поговорить с вами.

«Я уже действительно решил, что должен перейти на другую работу и не ждать, пока меня выкинут отсюда. Я провел здесь четыре года и понял, что работа в этой компании мне не подходит. Но я думаю, что я должен уйти сам, а слухи еще более подталкивают меня к решительным мерам».

Выберите только один из следующих возможных ответов, который, как вам кажется, вы дали бы сами, и поставьте галочку в соответствующем квадратике.

1. Вы чувствуете, что могли бы быть более счастливым, уйдя отсюда и устроившись еще куда-то?
2. Кто может сказать, что тут делать, но очень хорошо, что вы сей час мне доверились, и у вас еще есть время подумать серьезно о том, что вы собираетесь предпринять.
3. Не жалко ли вам бросать все, чего вы здесь добились? Может быть, не стоит впадать в крайности и есть какой-то компромиссный вариант?
4. Таким образом, вы собираетесь действовать именно так?
5. Рассмотрели ли вы все перспективы найти новую работу на данный момент?

Сценарий 7. Вы случайно завели в поезде деловое знакомство с человеком, которого ранее хорошо не знали. Ему 35 лет.

«Конечно, мое появление на свет уже дало мне шанс в этой жизни. Все, в чем я нуждаюсь, – это воображение, здравый смысл и чуточка смелости. Я обладаю всем, что необходимо, если бы только

фирма доверила мне свои финансы, я не позволил бы им покрыться пылью!»

Выберите только один из следующих возможных ответов, который, как вам кажется, вы дали бы сами, и поставьте галочку в соответствующем квадратике.

1. Вы не могли бы мне назвать имя этого великого финансиста, мне просто необходимо с ним посоветоваться!
2. Это звучит так, как будто вы на правильном пути. Вы верите в себя и в то, что можете достичь успеха в бизнесе! Удачи вам!
3. То есть если бы у вас был капитал, вы бы нашли куда его вкладывать?
4. Вы чувствуете, что способны на это, так как ясно понимаете, каким образом действовать? Вы уверенный в себе человек?
5. А вы рассмотрели возможный риск?

Сценарий 8. Ваш друг, мужчина 48 лет, только что потерял свою работу, так как его сократили в течение 24 часов из компании того же профиля, что и ваша.

«Думай, как хочешь, а после стольких лет безупречной службы они не должны были выбрасывать меня, как рухлядь. Я не знаю, что я буду теперь делать. Кто захочет взять меня на работу, когда я только и могу сказать о себе, что проработал в этой компании большую часть своей жизни?»

Выберите только один из следующих возможных ответов, который, как вам кажется, вы дали бы сами, и поставьте галочку в соответствующем квадратике.

1. Тебе очень не по себе от этого и ты не уверен, что твой опыт и умения будут востребованы на рынке труда?
2. Ты должен как-то им насолить. Конечно, тебе нелегко – хорошенькая у них компания после всего этого.
3. Если ты хочешь, я могу порекомендовать отличное рекрутинговое агентство. И ты можешь связаться с Билом Найтом, он может тебя познакомить с парой полезных людей.
4. Ты думал, что разговоры о сокращениях – только слухи? Рано или поздно это должно было произойти.
5. Ты уже проанализировал свой опыт и способности? Неужели ты думаешь, что тебе нечего предложить работодателям на другой службе?

РАССКАЖИ МНЕ ОБ ЭТОМ

КОНСУЛЬТИРУЮЩИЕ СТИЛИ

Карл Роджерс определил пять консультирующих стилей на основе своих наблюдений двухсторонних коммуникаций. Он выделил следующие разновидности.

Оценочный	Когда вы отвечаете в соответствии с этим стилем, вы даете оценку, которую считаете единственно верной.
Интерпретирующий	Вы пытаетесь проинтерпретировать то, что только что услышали или прочитали.
Поддерживающий	Когда вы придерживаетесь этого стиля, вы предлагаете ощутимую помощь, практическую или психологическую, пытаясь поддержать людей в их чувствах и высказываниях.
Зондирующий	В этом случае вы давите на других людей, чтобы они предоставили вам большее количество информации, или тщательно обдумываете уже имеющуюся информацию.
Понимающий	Когда вы придерживаетесь этого стиля, вы стараетесь взглянуть на то, что услышали, с точки зрения говорящего и не пытаетесь давать оценок. Вы не хотите влиять на человека, но стремитесь понять то, как он думает.

Роджерс считал, что реакция зависит от социального статуса человека. Стили расположены в том порядке, в каком их чаще всего используют руководящие лица (рядовые служащие будут употреблять их с обратной частотой):

- оценочный;
- интерпретирующий;
- поддерживающий;
- зондирующий;
- понимающий;

Роджерс не пытался описать ценность того или иного стиля: среди них нет «плохих» и «хороших» – каждый из них более (или менее) подходит к той или иной практической ситуации.

КОМАНДНЫЕ РОЛИ (Опросник)

Инструкция:

В каждом разделе распределите 10 очков по тем предложениям, которые, по вашему мнению, лучше всего отражают ваше поведение.

Эти очки могут быть распределены между несколькими предложениями: в некоторых случаях они распределятся между всеми предложениями, в других все 10 очков будут отданы только одному.

I. Что, по моему мнению, я могу дать команде:	
_____	а) Я думаю, что могу быстро «схватывать» и пользоваться новыми возможностями.
_____	б) Я могу хорошо работать с очень широким диапазоном людей.
_____	в) Я могу легко давать новые идеи.
_____	г) Я могу легко находить людей, способных принести пользу группе.
_____	д) Мои способности завершать работу тесно связаны с моей собственной эффективностью.
_____	е) Я готов к временной непопулярности, если в конце это приведет к нужным результатам.
_____	ж) Я быстро схватываю то, что может сработать, в ситуации, где мне все знакомо.
_____	з) Я могу дать продуманные предложения для различных путей действия без предрассудков и влияний со стороны.
II. Если у меня есть слабости в групповой работе, они могут быть следующими:	
_____	а) Я чувствую себя неудобно, если совещания плохо организованы, плохо регулируются и вообще плохо проводятся.
_____	б) Я иногда чересчур доверяюсь людям, имеющим здравые идеи, которые, однако, еще нигде не обсуждались.
_____	в) Я чересчур много говорю, когда группа разрабатывает новые идеи.
_____	г) Мои рациональные взгляды мешают мне присоединяться с готовностью и энтузиазмом к моим коллегам.
_____	д) Меня иногда считают излишне настойчивым и властным, когда нужно что-либо сделать.
_____	е) Мне трудно вести всех за собой, потому что я легко поддаюсь групповым настроениям.
_____	ж) Я довольно осторожно выступаю с идеями, которые у меня появляются и из-за этого теряю ориентировку в происходящем.
_____	з) Мои коллеги считают, что я излишне беспокоюсь из-за мелочей и боюсь, что дела могут пойти плохо.

III. Когда я разрабатываю какой-либо проект с другими людьми:	
_____	а) Я умею влиять на людей без особого давления на них.
_____	б) Моя постоянная внимательность помогает мне избегать небрежностей и пропусков.
_____	в) Я готов подталкивать людей, если вижу, что совещание затягивается и обсуждение уходит от основных вопросов.
_____	г) Я обычно вношу что-либо оригинальное.
_____	д) Я всегда готов поддержать хорошее предложение для группы.
_____	е) Я всегда стараюсь найти что-нибудь свежее в новых идеях и тенденциях.
_____	ж) Я считаю, что мои здравые рассуждения нравятся другим.
_____	з) На меня можно положиться в том, что я прослежу, чтобы основная работа была организована.
IV. Мой характерный подход к групповой работе состоит в том, что:	
_____	а) Я люблю изучать моих коллег со стороны, чтобы лучше понять их.
_____	б) Я с удовольствием выступлю против мнения большинства или поддержу меньшинство.
_____	в) Я обычно могу найти подходящий аргумент, чтобы отменить неприемлемые предложения.
_____	г) Я считаю, что могу двинуть работу, когда готов план действий.
_____	д) Я стараюсь избегать очевидного и выхожу с неожиданными предложениями.
_____	е) Если я берусь за работу в группе, то стараюсь довести ее до совершенства.
_____	ж) Я готов пользоваться консультациями вне группы.
_____	з) Я интересуюсь всеми точками зрения, но не боюсь остановиться на чем-либо одном, когда решение должно быть принято.
V. Я получаю удовлетворение от работы потому, что:	
_____	а) Я люблю анализировать ситуации и просчитывать все варианты.
_____	б) Я заинтересован в выборе практического решения проблемы.
_____	в) Мне нравится чувствовать, что я создаю хорошие рабочие отношения.
_____	г) Я оказываю сильное влияние на решения.
_____	д) Я могу встретиться с людьми, у которых есть новые идеи.
_____	е) Я могу заставить людей согласиться на необходимый путь действий.
_____	ж) Больше всего мне нравится полностью отдаться решению задачи.
_____	з) Я люблю находить вещи, которые возбуждают мое воображение.

VI. Если мне внезапно дали трудную задачу с ограниченным сроком и незнакомым людьми:

- _____ а) Я предпочту работать один, чтобы найти решение до того, как нужно будет объяснять его остальным.
- _____ б) Я смогу работать с человеком, который может найти наиболее позитивный подход, каким бы тяжелым он ни был.
- _____ в) Я постараюсь найти возможность упростить задачу тем, что найду людей, способных помочь.
- _____ г) Мое врожденное чувство ответственности поможет сделать так, чтобы мы не отстали от графика.
- _____ д) Я полагаю, что смогу остаться спокойным и рассуждать здраво.
- _____ е) Я буду придерживаться цели, несмотря ни на какие давления.
- _____ ж) Я буду готов взять на себя руководство, если почувствую, что группа не движется вперед.
- _____ з) Я начну обсуждение, чтобы вызвать новые мысли и заставить дело сдвинуться с места.

VII. По отношению к проблемам, с которыми я сталкиваюсь во время работы в группе:

- _____ а) Я могу быть нетерпимым с теми, кто мешает работе.
- _____ б) Другие могут критиковать меня за чрезмерную любовь анализировать и отсутствие интуиции.
- _____ в) Мое желание сделать работу как полагается может замедлить ее ход.
- _____ г) Мне все быстро начинает надоедать и я стараюсь полагаться на 1-2 активных членов группы, которые могут расшевелить меня.
- _____ д) Мне трудно начать действовать, пока я не увижу ясной конечной цели.
- _____ е) Я иногда могу плохо объяснить и разъяснить сложные моменты, которые приходят мне на ум.
- _____ ж) Я замечаю за собой, что могу требовать от других выполнения того, чего не могу сделать сам.
- _____ з) Я боюсь приводить свои главные доводы, когда сталкиваюсь с сильным противодействием.

ЧЕТЫРЕ ВЗГЛЯДА НА ОРГАНИЗАЦИЮ

ИМЯ _____

Т е с т : ЧЕТЫРЕ ОРИЕНТАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Этот опросник даст вам возможность описать себя как менеджера и руководителя. Проранжируйте 4-е аспекта в каждом из 6-ти утверждений, проставив оценки в соответствии со шкалой:

- "4" - означает, что данная фраза описывает вас удачно,
- "3" - менее удачно,
- "2" - не удачно,
- "1" - совсем не удачно и на вас это не похоже.

Нельзя присваивать одинаковые ранги двум и более аспектам: а, б, в, г.

1. Моими сильными управленческими навыками являются:

- ___ а. Аналитические навыки
- ___ б. Навыки межличностного общения
- ___ в. Политические навыки
- ___ г. Способности к драматизации

2. Лучший способ описать меня, это сказать:

- ___ а. Технический эксперт
- ___ б. Внимательный собеседник
- ___ в. Опытный переговорщик
- ___ г. Воодушевленный лидер

3. Мне помогает быть успешным лидером моя способность:

- ___ а. Принимать хорошие решения
- ___ б. Учить и развивать людей
- ___ в. Образовывать сильные союзы и основания для власти
- ___ г. Умение вдохновлять и воодушевлять людей

4. Людям нравится замечать во мне:

- ___ а. Внимание к деталям
- ___ б. Заботу о людях
- ___ в. Способность достигать успеха в конфликтных ситуациях и при наличии оппозиции
- ___ г. Вдохновляющую силу, способность воодушевить

5. Моя самая важная черта как руководителя:

- ___ а. Ясное логическое мышление
- ___ б. Поддержка других людей
- ___ в. Стойкость и умение бороться
- ___ г. Воображение и творческие способности

6. Меня можно назвать

- ___ а. Аналитиком
- ___ б. Гуманистом
- ___ в. Политиком
- ___ г. Мечтателем

О б р а б о т к а р е з у л ь т а т о в .

Просуммируйте ранги отдельно по каждому аспекту:

Сумма: _____ (ст), _____ (чл), _____ (пл), _____ (см)

а

б

в

г

Библиографический список

1. **Адизес, Ицхак К.** Управляя изменениями = Mastering Change: The Power of Mutual Trust and respect in Personal Life, Family Life, Business and Society : пер. с англ. / Адизес Ицхак К. – СПб. : Питер, 2008.
2. **Андреева, В. И.** Делопроизводство в кадровой службе : практ. пособие с образцами документов / В. И. Андреева. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.
3. **Анцупов, А. Я.** Социально-психологическая оценка персонала : учебное пособие / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2008.
4. **Армстронг, М.** Основы менеджмента : Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг ; пер. с англ. О. Ю. Серой. – Ростов н/Д : Феникс, 1998.
5. **Армстронг, М.** Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – 10-е изд. – СПб. : Питер, 2009.
6. **Армстронг, М.** Стратегическое управление человеческими ресурсами : пер. с англ. / М. Армстронг. – М. : ИНФРА-М, 2002.
7. **Басаков, М. И.** Документы по персоналу предприятия / М. И. Басаков. – Ростов н/Д : МарТ, 2002.
8. **Бизнес-тренинг в управлении персоналом** : учебно-методическое пособие: в 4 частях / Федеральное агентство по образованию; Высшая экономическая школа (МИПК) СПбГУЭФ; под общ. ред. О. А. Страховой. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2007.
9. **Бирман, Л. А.** Управленческие решения : учебное пособие / Л. А. Бирман ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ; Ин-т бизнеса и делового администрирования. – 2-е изд. – М. : Дело, 2008. – 208 с.
10. **Битти, Ричард У.** Оценка персонала. Как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию. / Марк А. Хьюзлид, Брайан Е. Беккер, Ричард У. Битти. - М. : Вильямс, 2007.
11. **Бланшар, К.** Лидерство. К вершинам успеха = Leading : At a Higher Level : пер. с англ. / Бланшар Кен. – СПб. : Питер, 2008
12. **Веснин, В. Р.** Технология работы с персоналом и деловыми партнерами : учебно-практическое пособие / В. Р. Веснин. – 2-е изд. – М. : Элит, 2003.
13. **Веснин, В. Р.** Управление персоналом : теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. – М. : Велби : Проспект, 2007.
14. **Виханский, О. С.** Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарика, 2003.
15. **Галенко, В. П.** Бизнес-план : практикум / В. П. Галенко, Г. П. Самарина, О. А. Страхова. – М. : Бератор-Пресс, 2002.

16. **Галенко, В. П.** Бизнес-планирование / В. П. Галенко, Г. П. Самарина, О. А. Страхова. – СПб. : Питер, 2004.
17. **Галенко, В. П.** Как эффективно управлять организацией / В. П. Галенко, О. А. Страхова, С. И. Файбушевич. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Бератор-Пресс, 2004.
18. **Галенко, В. П.** Менеджмент : учебник / В. П. Галенко, А. И. Рахманов, О. А. Страхова. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2003.
19. **Галенко, В. П.** Управление организацией : методическая разработка / В. П. Галенко, О. А. Страхова, С. И. Файбушевич ; Федеральное агентство по образованию; Высшая экономическая школа СПбГУЭФ; рец. А. Н. Петров, В.И. Сигов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2005.
20. **Галенко В. П.** Управление персоналом: лидерство, мотивация, процедуры, эффективная команда : учебное пособие / В. П. Галенко, О. А. Страхова, С. И. Файбушевич ; Федеральное агентство по образованию ; Высшая экономическая школа СПбГУЭФ. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009.
21. **Галенко В. П.** Управление проектами и изменениями : метод. разработка / В. П. Галенко, О. А. Страхова ; Федеральное агентство по образованию ; Высшая экономическая школа СПбГУЭФ. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009.
22. **Герзон, М.** Лидерство через конфликт : Как лидеры-посредники превращают разногласия в возможности : пер. с англ. / М. Герзон. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008.
23. **Глухов, В. В.** Менеджмент : учебник / В. В. Глухов. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2008.
24. **Гоулман, Д.** Эмоциональное лидерство : искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта : пер. с англ. / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
25. **Грей, К.** Организации : теории, конфликты и менеджеры / К. Грей ; пер. с англ. П. К. Власова. – Харьков : Гуманитарный центр, 2008.
26. **Дафт, Р. Л.** Менеджмент : учебник / Р. Л. Дафт ; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2009.
27. **Действенное лидерство** = Harvard Business Review on Breakthrough Leadership : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
28. **Деловое администрирование** : практические ситуации. Деловые игры. Упражнения / под общ. ред. О. А. Страховой. – СПб. : Питер, 2001.
29. **Джордж, Дж. М.** Организационное поведение : Основы управления : учебное пособие для вузов / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс ; пер. с англ. ; под ред. Е.А. Климова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

30. **Друкер, Питер Ф.** Менеджмент: задачи, обязанности, практика : пер. с англ. / Друкер Питер Ф. – М. : Вильямс, 2008.
31. **Друкер, П. Ф.** Практика менеджмента : учеб. пособие / под ред. Я. К. Мариновича. – М. : Вильямс, 2007.
32. **Егоршин, А. П.** Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / А. П. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2006.
33. **Егоршин, А. П.** Организация труда персонала : учебник / А. П. Егоршин, А. К. Зайцев. – М. : Инфра-М, 2009.
34. **Зайцев, М. Г.** Методы оптимизации управления и принятия решений : примеры, задачи, кейсы / М. Г. Зайцев, С. Е. Варюхин ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ; Ин-т бизнеса и делового администрирования. – 2-е изд., испр. – М. : Дело, 2008.
35. **Кибанов, А. Я.** Управление персоналом организации : отбор и оценка при найме, аттестация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М. : Экзамен, 2003.
36. **Кони́на, Н. Ю.** Менеджмент в международных компаниях : как побеждать в конкурентной борьбе : монография / Н. Ю. Кони́на. – М. : Велби : Проспект, 2008.
37. **Корпоративная культура и лидерство** : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
38. **Корпоративная стратегия** : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
39. **Коул, Дж.** Управление персоналом в современных организациях / Дж. Коул ; пер. с англ. Н. Г. Владимирова. – М. : Вершина, 2004.
40. **Круден, Г. Дж.** Зарубежный опыт управления персоналом. Ч. 2 : Подбор и расстановка кадров / Г. Дж. Круден, А. У. Шерман ; ИПК гос. служащих Рос. академии гос. службы при Президенте РФ ; пер. с англ. Н. П. Володиной и др. – М. : ИПК госслужбы, 2001.
41. **Круден, Г. Дж.** Зарубежный опыт управления персоналом. Ч. 3 : Обеспечение кадрового потенциала организации / Г. Дж. Круден, А. У. Шерман ; ИПК гос. служащих Рос. академии гос. службы при Президенте РФ ; пер. с англ. Н. П. Володиной и др. – М. : ИПК госслужбы, 2001.
42. **Круден, Г. Дж.** Зарубежный опыт управления персоналом. Ч. 4 : Руководство в организации / Г. Дж. Круден, А. У. Шерман; ИПК гос. служащих Рос. академии гос. службы при Президенте РФ ; пер. с англ. Н. П. Володиной и др. – М. : ИПК госслужбы, 2001.
43. **Круден, Г. Дж.** Зарубежный опыт управления персоналом. Ч. 5 : Отношения между работниками (профсоюзом) и администрацией / Г. Дж. Круден, А. У. Шерман; ИПК гос. служащих Рос. академии гос. службы при Президенте РФ ; пер. с англ. Н. П. Володиной и др. – М. : ИПК госслужбы, 2001.

44. **Круден, Г. Дж.** Зарубежный опыт управления персоналом. Ч. 6 : Оплата труда персонала / Г. Дж. Круден, А. У. Шерман; ИПК гос. служащих Рос. академии гос. службы при Президенте РФ ; пер. с англ. Н. П. Володиной и др. – М. : ИПК госслужбы, 2001.
45. **Круден, Г. Дж.** Зарубежный опыт управления персоналом. Ч. 7 : Защищенность персонала / Г. Дж. Круден, А. У. Шерман; ИПК гос. служащих Рос. академии гос. службы при Президенте РФ ; пер. с англ. Н. П. Володиной и др. – М. : ИПК госслужбы, 2001.
46. **Круден, Г. Дж.** Зарубежный опыт управления персоналом. Ч. 8 : Управление персоналом в будущем / Г. Дж. Круден, А. У. Шерман; ИПК гос. служащих Рос. академии гос. службы при Президенте РФ ; пер. с англ. Н. П. Володиной и др. – М. : ИПК госслужбы, 2001.
47. **Купер Доминик.** Отбор и найм персонала : технологии тестирования и оценки / Купер Доминик, Робертсон Иван Т., Тинлайн Гордон ; пер. с англ. Т. Э. Огорокова. – М. : Вершина, 2009. – 336 с.
48. **Латфуллин, Г. Р.** Теория организации : учебник для вузов / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб. : Питер, 2008.
49. **Лезина, Т. А.** Эффективная презентация : электронный учебник / Т. А. Лезина, О. А. Страхова, А. Р. Терра ; ВЭШ СПбГУЭФ. – СПб., 2002.
50. **Лейси, Х.** Как разрешить конфликт на рабочем месте : пер. с англ. / Х. Лейси. – М. : НИРРО, 2004.
51. **Линчевский, Э. Э.** Мастерство управленческого общения : руководитель в повседневных контактах и конфликтах / Э. Э. Линчевский. – СПб. : Речь, 2002.
52. **Лукашевич, В. В.** Управление персоналом (предприятий торговли и общественного питания) : учеб. пособие / В. В. Лукашевич. – М. : Деловая литература : ГЕЛАН, 2001.
53. **Льюис, Д.** Стресс-менеджер : как сэкономить 10 часов в неделю и уйти от стресса / Д. Льюис. – М. : АСТ : Рефл-бук, 2000.
54. **Льюис, Дж.** Управление командой : как заставить других делать то, что вам нужно : пер. с англ. / Дж. Льюис ; под общ. ред. О. А. Страховой. – СПб. : Питер, 2004.
55. **Льюис, Р. Д.** Деловые культуры в международном бизнесе : От столкновения к взаимопониманию / Р. Б. Льюис ; пер. с англ. Т. А. Нестика. – М. : Дело, 1999.
56. **Маак, Т.** Ответственное лидерство = Responsible Leadership : пер. с англ. / Т. Маак, Н. Плесс. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.

57. **Магура, М. И.** Оценка работы персонала : практ. пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
58. **Магура, М. И.** Поиск и отбор персонала : настольная книга для предпринимателей, руководителей, менеджеров и специалистов кадровых служб / М. И. Магура. – 2-е изд., доп. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
59. **Макарова, И. К.** Управление человеческими ресурсами : пять уроков эффективного HR-менеджмента / И. К. Макарова ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ; Ин-т бизнеса и делового администрирования. – 2-е изд. – М. : Дело, 2008.
60. **Мартин, Г.** Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом : стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Г. Мартин, С. Хетрик ; пер. с англ. Е. И. Титова. – М. : Группа ИДТ, 2008.
61. **Мартин, П.** Управление проектами / П. Мартин, К. Тейт ; науч. ред. В. П. Галенко, О. А. Страхова ; пер. с англ. О. А. Страховой, О. П. Табеловой. – СПб. : Питер, 2006.
62. **Менеджмент в здравоохранении** : в 8 ч. / В. П. Галенко, О. А. Страхова и др. ; под общ. ред. В. П. Галенко, О. А. Страховой ; Федеральное агентство по образованию ; Высшая экономическая школа СПбГУЭФ. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009.
63. **Менеджмент** : практические ситуации, деловые игры, упражнения / под общ. ред. О. А. Страховой. – СПб. : Питер, 2000.
64. **Милкович, Дж. Т.** Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман ; пер. с англ. [И. Л. Белоус и др.]. – М. : Вершина, 2005.
65. **Мильнер, Б. З.** Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2008.
66. **Минцберг, Г.** Структура в кулаке : создание эффективной организации : пер. с англ. / Г. Минцберг ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2004.
67. **Модели и методы управления персоналом** : российско-британское учеб. пособие / под ред. Е. Б. Моргунова. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.
68. **Монди, Уэйн Р.** Управление персоналом / Монди Уэйн Р., Роберт М. Ноу, Шейн Р. Премо ; пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой, С.В. Кошелевой. – 8-е изд. – СПб. : Нева, 2004. – 640 с.
69. **Моргунов, Е.** Управление персоналом : исследование, оценка, обучение / Е. Моргунов. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.

70. **Мордовин, С. К.** Управление человеческими ресурсами : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» / С. К. Мордовин. – М. : ИНФРА-М, 1999.
71. **Мотивация персонала** : [Электронный ресурс] : учебное пособие / Гос. ун-т управления; под ред. А. Я Кибанова. – М. : Кордис&Медиа, 2006.
72. **Музыченко, В.** Мастер – класс по управлению персоналом / В. Музыченко. – М. : ГоссМедиа: РОСБУХ, 2008.
73. **Мясоедов, С. П.** Основы кросскультурного менеджмента : как вести бизнес с представителями других стран и культур / С. П. Мясоедов ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ ; Ин-т бизнеса и делового администрирования. – 2-е изд. – М. : Дело, 2008.
74. **Нематериальная мотивация персонала** : методическое пособие. – М. : Справочник по управлению персоналом, 2008.
75. **Одегов, Ю. Г.** Организационное поведение в структурно-логических схемах : учебное пособие / Ю. Г. Одегов, В. В. Козлов, В. Н. Сидорова. – М. : Альфа-Пресс, 2007.
76. **Одегов, Ю. Г.** Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник / Ю. Г. Одегов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Альфа-Пресс, 2008.
77. **Организационное поведение** : учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2008.
78. **Организация производства и управление предприятием** : учебник / под ред. О. Г. Туровца. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2009.
79. **Орехов, С. А.** Корпоративный менеджмент : учебное пособие / С. А. Орехов, В. А. Селезнев, Н. В. Тихомирова ; под общ. ред. С. А. Орехова. – М. : Дашков и К°, 2008.
80. **Основы управления персоналом** : [Электронный ресурс] / Гос. ун-т управления; под ред. А. Я Кибанова. – М. : Кордис&Медиа, 2006.
81. **О'Шонесси, Дж.** Принципы организации управления фирмой / Дж. О'Шонесси. – М. : [б.и.], 1999.
82. **Пивоваров С. Э.** Сравнительный менеджмент : учебник / С. Э. Пивоваров, И. А. Максимцев. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2008.
83. **Плотников, А. В.** Человеческий фактор в управлении : социально-гуманитарные аспекты менеджмента : учеб. пособие / СПбГУЭФ. Каф. управления им. проф. Ю. А. Лаврикова ; под ред. О. А. Страховой. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 1999.
84. **Признавать и ценить различия** = Harvard Business Review: On Managing Diversity : Управление персоналом в условиях культурного разнообразия : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.

85. **Пфедффер, Дж.** Доказательный менеджмент = новейшая концепция управления от Гарвардской школы бизнеса : пер. с англ. / Пфедффер Дж., Р. Саттон. – М. : ЭКСМО, 2008.
86. **Райхельд, Ф.** Как строить взаимоотношения с персоналом : руководство для руководства / Ф. Райхельд ; пер. с англ. А. Сухенко. – СПб. : Питер, 2006.
87. **Рахманов, А. И.** Менеджмент в графике : учебник / А. И. Рахманов, О. А. Страхова. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2000.
88. **Ржехин, В. М.** Разработка показателей эффективности подразделений, отделов, персонала : пошаговая инструкция / В. М. Ржехин, Д. А. Алекандр, Н. В. Коваленко. – М. : Вершина, 2008.
89. **Рой, О. М.** Теория управления : учебное пособие / О. М. Рой. – СПб. : Питер, 2008.
90. **Рудавина, Е. Р.** Книга директора по персоналу : практические рекомендации / Е. Р. Рудавина, В. В. Екомасов. – СПб. : Питер, 2008.
91. **Руус, Й.** Интеллектуальный капитал : практика управления. / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем.- СПб. : ИД СПбГУ, 2008.
92. **Рыженкова, И. К.** Профессиональные навыки менеджера : повышение личной и командной эффективности / И. К. Рыженкова. – М. : Эксмо, 2008. – (Полный курс МВА).
93. **Самоукина, Н. В.** Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. – М. : Вершина, 2008.
94. **Семь нот менеджмента** : настольная книга руководителя. – М. : Эксперт : ЭКСМО, 2008.
95. **Слободской, А. Л.** Персонал-технологии : методическая разработка / А. Л. Слободской ; Федеральное агентство по образованию; Высшая экономическая школа СПбГУЭФ; ред. В. А. Спивак, А. Н. Асадов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2005.
96. **Справочник менеджера** / Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; под ред. Э. А. Уткина. – М. : Экмос, 1998.
97. **Справочник работника кадровой службы** [Электронный ресурс] / сост. А. В. Верховцев. – М. : ИНФРА-М, 2004.
98. **Старобинский, Э. Е.** Как управлять персоналом : учебно-практ. пособие / Э. Е. Старобинский. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Бизнес-школа «Интел-синтез», 1999.
99. **Стаут, Л. У.** Управление персоналом : настольная книга менеджера : пер. с англ. / Л. У. Стаут. – М. : Хорошая книга, 2006.
100. **Стоун, Ф.** Путь менеджера: от новичка к профессионалу = The Essential New Manager's Kit : пер. с англ. / Ф. Стоун. – М. : Олимп-Бизнес, 2008.

101. **Страхова О. А.** Маркетинг в организациях здравоохранения : учебное пособие / О. А. Страхова, С. О. Ельсиновская, Л. А. Ермолаева ; под ред. В. П. Галенко; Федеральное агентство по образованию ; Высшая экономическая школа СПбГУЭФ. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009.
102. **Страхова О. А.** Основы коучинга : Коучинг как новый стиль менеджмента : методическая разработка / О. А. Страхова, С. А. Виноградова ; М-во образования РФ; ВЭШ (МИПК) СПбГУЭФ. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2004.
103. **Страхова, О. А.** Организационное поведение : поведенческий аспект менеджмента : учебное пособие / О. А. Страхова ; Федеральное агентство по образованию; Высшая экономическая школа СПбГУЭФ; под общ. ред. О. А. Страховой; рец. Н. Н. Иванов, В. Е. Сигов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2007.
104. **Страхова О. А.** Организационное поведение : лидерство и личная эффективность руководителя : учебное пособие / О. А. Страхова ; Федеральное агентство по образованию ; Высшая экономическая школа СПбГУЭФ. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009.
105. **Страхова, О. А.** Организация системы оплаты труда на предприятии : учебное пособие / О. А. Страхова, О. А. Смирнова, Т. О. Грибанова ; Федеральное агентство по образованию, Высшая экономическая школа СПбГУЭФ. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2008.
106. **Страхова О. А.** Предпринимательство в сфере услуг : монография / Л. А. Волкова, О. А. Страхова ; М-во транспорта РФ, СПб гос. ун-т водных коммуникаций; Рец. В.П. Галенко, В.С. Кабаков. - СПб. : СПбГУВК, 2004.
107. **Страхова О. А.** Стратегическое развитие предприятий сферы услуг в современной России : монография / Л. А. Волкова, О. А. Страхова ; М-во транспорта РФ, СПб гос. ун-т водных коммуникаций; Рец. В.П. Галенко, В.С. Кабаков. - СПб. : СПбГУВК, 2003.
108. **Страхова, О. А.** Управление организацией : методическая разработка / О. А. Страхова ; М-во образования РФ; Высшая экономическая школа СПбГУЭФ; рец. А. Н. Петров, В.И. Сигов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2004.
109. **Страхова О. А.** Управление человеческими ресурсами в медицинском учреждении : учебное пособие / О. А. Страхова, С. О. Ельсиновская ; под ред. В. П. Галенко; Федеральное агентство по образованию, Высшая экономическая школа СПбГУЭФ. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009.
110. **Токарева, Е. А.** Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка / Е. А. Токарева. – СПб. : Наука, 2008.

111. **Торрингтон, Д.** Управление человеческими ресурсами : учебник : пер. с англ. / Торрингтон Дерек, Холл Лаура, Тэйлор Стивен ; науч. ред. пер. А.Е. Хачатуров. – 5-е англ. изд. – М. : Дело и Сервис, 2004.
112. **Травин, В. В.** Менеджмент персонала предприятия : учеб.-практ. пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 2000.
113. **Уиддет, С.** Руководство по компетенциям : пер. с англ. / С. Уиддет, С. Холлифорд. – М. : НИРРО, 2004.
114. **Ульрих, Д.** Эффективное управление персоналом : новая роль HR-менеджера в организации / Д. Ульрих ; [пер. с англ. и ред. Е. Э. Залуцкой]. – М. : Вильямс, 2007.
115. **Управление акционерным обществом в России** / Ю. А. Львов, О. А. Страхова, В. М. Русинов и др. ; Гос. ун-т управления ; Нац. фонд подготовки кадров. – М. : Новости, 2000.
116. **Управление персоналом** : Энциклопедия. – М. : Инфра-М, 2009.
117. **Управление персоналом организации.** – М. : Инфра-М, 2009.
118. **Управление персоналом** : энциклопедический словарь / М-во общего и проф. образования РФ; ГУУ ; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1998.
119. **Управленческий консалтинг** : путеводитель по рынку профессиональных услуг / авт.-сост. П. Шура. – М. : Коммерсантъ XXI : Альпина Паблишер, 2002.
120. **Уткин, Э. А.** Мотивационный менеджмент / Э. А. Уткин. , Т. В. Бутова – М. : ТЕИС, 2004.
121. **Учитель, Ю. Г.** Разработка управленческих решений : учебник / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. – 2-е изд., перераб и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
122. **Филонович, С. Р.** Лидерство и практические навыки менеджера : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» / С. Р. Филонович. – М. : ИНФРА-М, 1999.
123. **Фитц-енц, Ж.** Как измерить HR-менеджмент : пер. с англ. / Ж. Фитц-енц, Б. Дэвисон. – М. : НИРРО, 2009
124. **Фитц-енц, Я.** Рентабельность инвестиций в персонал : измерение экономической ценности персонала / Я. Фитц-енц ; пер. с англ. М. С. Меньшиковой, Ю. П. Леоновой. – М. : Вершина, 2009.
125. **Фритше, Д. Дж.** Этика бизнеса : глобальная и управленческая перспектива : пер. с англ. / Д. Дж. Фритше. – М. : Олимп-Бизнес, 2002.
126. **Хагеманн, Г.** Руководство по мотивации : пер. с англ. / Г. Хагеманн. – М. : НИРРО, 2004.
127. **Хангер, Дж. Дэвид.** Основы стратегического менеджмента : пер. с англ. / Хангер Дж. Дэвид., Уилен Томас Л. – 4-е изд. – М. : Юнити-Дана, 2008.

128. **Хант, Дж.** Управление людьми в компаниях : руководство для менеджера / Дж. Хант ; Гос. ун-т управления ; Национальный фонд подготовки кадров ; пер. с англ. А. Н. Исаенко. – М. : Олимп-бизнес, 1999.
129. **Харрис, Дж.** Коучинг : личностный рост и успех / Дж. Харрис. – СПб. : Речь, 2003.
130. **Хачатурян, А. А.** Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации : стратегические основы. / А. А. Хачатурян. – М. : ЛКИ, 2008.
131. **Холлифорд С.** Мотивация : практическое руководство для менеджеров : пер. с англ. / С. Холлифорд, С. Уиддет. – М. : ГИППО, 2008.
132. **Хьюзлид, Марк А.** Оценка персонала : как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию : пер. с англ. / Марк А. Хьюзлид, Брайан И. Беккер, Ричард В. Битти– М. : Вильямс, 2007.
133. **Цветаев, В. М.** Управление персоналом : учеб. пособие / В. М. Цветаев.– СПб. : Питер, 2001.
134. **Шапиро, С. А.** Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2005.
135. **Шапиро, С. А.** Основы управления персоналом в современных организациях : Уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2005.
136. **Шапиро, С. А.** Организационные коммуникации в целях эффективной работы компании : учебно-практическое пособие / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа : РОСБУХ, 2007.
137. **Шапиро, С. А.** Управление человеческими ресурсами / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2005.
138. **Шейл, П.** Руководство по развитию персоналаю / Питер, Шейл. – СПб. Питер, 2007.
139. **Шейн, Э.** Организационная культура и лидерство./Э. Шейн. – СПб. : Питер, 2007.
140. **Шекшня, С. В.** Управление персоналом современной организации : учеб.- практ. пособие / С. В. Шекшня. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Бизнес-школа «Интел-синтез», 2002.
141. **Шекшня, С. В.** Как это skazat' ro-russki? : (Современные методы управления персоналом в современной России) / С. В. Шекшня. – М. : Управление персоналом, 2003.
142. **Шекшня, С. В.** Лидерство в современном бизнесе / С. В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа «Интел-синтез», 2003.
143. **Широкова, Г. В.** Управление изменениями в российских компаниях : учебник / Г. В. Широкова ; СПбГУ, Высшая школа менеджмента. – 2-е изд. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2008.

144. **Энциклопедия систем мотивации и оплаты** : пер. с англ. / Д. Бергер, Л. Бергер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
145. **Эффективная организация** : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
146. **Якокка, Л.** Карьера менеджера : пер. с англ. / Л. Якокка. – Минск : Попурри, 2008.
147. **Яхонтова, Е.** Эффективные технологии управления персоналом / Е. Яхонтова. – СПб. : Питер, 2003.

Статьи

1. **Страхова, О. А.** Прорыв возможен! : лидерство в новых экономических условиях / О. А. Страхова, З. М. Голант, С. А. Виноградова // Креативная экономика. – 2009. – № 11. – С. 116-123.
2. **Страхова, О. А.** Рождение системы : стратегия развития и создания эффективной системы управления знаниями / О. А. Страхова, О. А. Швецова, З. М. Голант // Креативная экономика. – 2009. – № 10. – С. 9-13.
3. **Страхова, О. А.** Креативное лидерство - ваш ключ к успеху / О. А. Страхова ; беседовал Ю. Ткачев // Профессия Директор. – 2009. – № 12. – С. 80-83.

Приложения

Приложение 1

Время людей*

Кадровый «голод» и низкая производительность труда в российских компаниях во многом обусловлены не слабой квалификацией сотрудников, а неэффективным управлением персоналом.

Нынешний этап развития экономики в Петербурге требует перехода от экстенсивных методов управления компаниями к интенсивным. Это относится и к управлению персоналом, где до сих пор преобладают экстенсивные методы – покупка на рынке труда необходимых специалистов и обучение имеющихся сотрудников. О повышении эффективности труда работников собственники и руководители компаний задумываются редко.

Замкнутый круг

Проблемы с кадрами были у российских компаний всегда. Особенно у тех, что возникли путем приватизации госпредприятий. Вначале они мучились от избытка людей, потом – от недостатка квалифицированных специалистов. К тому же новые времена требовали и новых компетенций. В последние год-полтора вследствие быстрого роста экономики кадровая проблема в Петербурге особенно обострилась.

Чаще всего кадровые проблемы решаются путем обучения имеющихся работников и привлечения в компанию специалистов извне. На все это расходуются немалые средства. Однако результат зачастую далек от желаемого – эффективность компании повышается неадекватно вложениям в персонал.

Погоня за квалификацией быстро раскручивает спираль затрат компаний, ибо и обучение, и покупка классных специалистов, помимо прямых расходов, приводят и к косвенным: стоимость квалифицированных работников на рынке труда объективно повышается.

В результате расходы на персонал у компаний, увлекающихся ротацией кадров, заметно растут. Понятно, что это усугубляет проблему повышения эффективности компаний. Возникает порочный круг.

Чтобы затраты на покупку специалистов и обучение оправдались, повышение квалификации персонала должно адекватно увеличивать производительность самой компании. Для этого ее управление, в том

* Грязневич В. Время людей / СЕВЕРО-ЗАПАД.– 2003.– № 44 (153).– 24-30 ноября.

числе мотивация персонала, должно быть достаточно эффективным. Однако во многих случаях собственники компаний недооценивают это обстоятельство.

Разумеется, в нынешних условиях роста экономики у активно развивающихся компаний возникает объективная потребность в увеличении числа специалистов. Однако рынок труда развивается гораздо медленнее и не удовлетворяет спрос (главным образом из-за дефектов системы образования). К тому же внедряемые наиболее продвинутыми компаниями современные технологии требуют квалификаций, которых на нынешнем российском рынке просто нет. Именно по этой причине, например, компания «АНД Проджект» вынуждена была создать собственную систему обучения персонала. Впрочем, идея создания «корпоративного университета» все чаще посещает собственников и директоров, задумывающихся о перспективе.

Однако какой бы квалифицированный персонал ни имела компания, вопрос наиболее эффективного его использования остается. Между тем, как утверждают эксперты, в России потенциальные возможности работника используются гораздо хуже, чем в развитых странах, – по уровню недостаточного использования возможностей персонала мы занимаем лидирующие позиции. Как показывает мировой опыт, достичь эффективности здесь можно без особых финансовых затрат – путем правильного мотивирования сотрудников. Между тем лишь в одной-единственной из всех опрошенных нами компаний, в ОАО «Ленэнерго», нам ответили, что основной резерв для качественного роста видят в повышении эффективности труда имеющихся работников.

Работает

Вообще говоря, руководители компаний, особенно получившие более или менее приличное бизнес-образование, об этом знают. Многие из них пытаются заниматься мотивированием сотрудников самостоятельно (в небольших компаниях) или обзавелись директорами по персоналу и поручили им проводить соответствующие мероприятия.

Редакция «Эксперта С-3» провела опрос консультантов, а также собственников, генеральных директоров и директоров по персоналу самых разных (по размерам и сферам деятельности) компаний с целью выяснить, какие из принятых в развитых странах методов мотивации персонала к труду дают реальный эффект в нынешней России.

Если квалифицированный слесарь постоянно работает плохо, значит, у генерального директора проблемы с мотивацией

Оказалось, что до последнего времени в большинстве средних и крупных компаний к мотивированию относились формально – применяли рекомендованные учебниками методы без оценки их эффективности. Некоторые компании честно это признают, другие утверждают, что «результаты были», но оценить эффект не могут. В последнее время, правда, у некоторых компаний наметился прогресс – к мотивированию персонала там стали относиться более осознанно.

Главной проблемой в работе с персоналом многие компании называют удержание ценных сотрудников (переманивание специалистов приняло сейчас весьма острые формы). Оказалось, что здесь хорошо помогают рекомендации учебников, если их грамотно применять. Например, компания должна предпринимать максимум усилий, чтобы выяснить, совпадают ли цели сотрудника – как среднесрочные, так и долгосрочные – с целями компании. Только в случае такого совпадения работа сотрудника в компании будет взаимовыгодным процессом. Именно такой метод помогает компании «АНД Проджект», которая, по словам ее руководства, ведет постоянную работу с персоналом и старается выявить, как изменяются с течением времени цели сотрудников, какие задачи им интересно решать на данный момент. «Такая работа помогает нам правильно мотивировать и стимулировать каждого сотрудника, обеспечить ему максимально комфортные условия для работы в нашей компании», – говорит генеральный директор «АНД Проджект» **Илья Пантелеев**. Правда, иногда оказывается, что цели сотрудника уже выходят за пределы компании. «Прекрасный топ-менеджер, он сам дорос до директора. Но директор в компании есть. Так что дело тут не в мотивации – он просто перерос компанию и потому удержать его невозможно», – говорит генеральный директор холдинговой компании «Ладога» **Вениамин Грабар**.

Аркадий Юшин, директор по персоналу строительного холдинга «ЛенСпецСМУ», утверждает, что ему удалось минимум на 30% повысить эффективность работы (по критериям: качество, сроки, бюджет) менеджеров среднего уровня в одном из подразделений компании в результате совмещения и адаптации к российским условиям методов оценки «соответствия портрету компетентности» и «триста шестьдесят градусов». Вместе с каждым из менеджеров строился портрет компетентности руководителя и составлялся опросник для оценки соответствия человека этому портрету, а потом менеджер, в соответствии с опросником, проводил самооценку, то есть оценку себя глазами своих подчиненных, коллег (менеджеров того же уровня) и начальства (отсюда термин «триста шестьдесят градусов»). «Когда менеджеры стали задумываться о том, как их оценивают другие, они стали более тщательно относиться к собственным действиям и, как результат, – работать гораздо лучше», – отмечает Юшин.

Консультанты правы

Начав всерьез оценивать эффективность разных методов мотивации персонала, руководители компаний убедились в справедливости давних утверждений некоторых консультантов о бессмысленности применения для повышения эффективности труда работников таких методов, как «индивидуальные социальные пакеты», простые увеличения зарплаты и др. Так, по словам **Надежды Сироткиной**, и.о. начальника отдела персонала ОАО «Вена», именно по этой причине компания не считает целесообразным применение индивидуальных компенсационных пакетов: «В целом это скорее демотивирующий фактор. Как бы компания ни стремилась держать информацию о компенсационных пакетах закрытой, люди обмениваются этой информацией. В результате, если у одного работника есть то, чего нет у других (на той же должности), это вызывает нездоровую обстановку в коллективе».

Во многих компаниях нам подтвердили, что простое повышение окладов на практике также не дает значимого экономического эффекта. «Рост зарплаты перестает быть стимулом для коллектива буквально через две недели, месяц, максимум два, если это вообще было стимулом, – говорит генеральный директор «Ленэнерго» **Андрей Лихачев**. – К тому же люди часто считают, что им мало добавили, тогда возникает даже демотивация».

«Такие меры позволяют в отдельных случаях удержать особо ценного сотрудника, снизить психологическое напряжение работников и обострившиеся противоречия между ними и работодателем. Гораздо более эффективна система оплаты труда, ориентированная на достижение конкретных конечных результатов работника и всего предприятия в целом», – говорит директор по персоналу группы компаний «ГСК-Холдинг» **Ирина Андроникова**.

На основании практического опыта все большее число руководителей компании соглашаются со следующим советом консультантов: если договориться с ценным специалистом не удастся, надо с ним как можно быстрее расставаться. «Не бойтесь расставаться с квалифицированным работником, если он не смог вписаться в команду: пользы от такого сотрудничества не будет», – поддерживает такой подход вице-президент Группы ЛСР Игорь Левит. А Вениамин Грабар уверен, что так надо поступать даже с рабочими, несмотря на их особый дефицит сейчас: «Механики, наладчики, слесари, токари, сварщики, электрики, несколько лет проработавшие на “лежащих” предприятиях, привыкли получать гроши, ничего не делать, где-то что-то подтаскивать. Они вошли в этот стиль жизни и уже безнадежно развращены. Они не хотят нормально работать даже за большие деньги. Таких людей уже невозможно мотивировать».

Тяга к комфорту

Как показала практика, самые хорошие результаты сейчас приносят меры по улучшению психологического климата в компании. Люди начинают заметно качественнее работать, если чувствуют свою причастность к общему делу, если сотрудники видят внимание руководства к ним, если им дают интересную, по их понятиям, работу.

По словам **Ольги Страховой**, специалиста в области управления персоналом, директора Учебно-делового центра Высшей экономической школы СПбГУЭФ (ФИНЭК), сейчас в России, как и во всем мире, хорошо работают методы вовлечения персонала в принятие руководством управленческих решений: «Когда “спускается” на рабочие места какая-то проблема, объявляется конкурс по ее решению, предложения аккумулируются, объявляются те, чьи ответы включены в концепцию, в резервный фонд и так далее. Даже если людям сразу выдается реальная премия за дельные предложения, они мотивируются самим процессом, самой работой, а вознаграждение является лишь приложением к психологической мотивации». Вениамин Грабар уточняет, что этот механизм работает особенно хорошо, когда человеку обещают, что его дельное концептуальное предложение ему же позволят реализовать в качестве руководителя нового направления: «Он из простых инженеров сразу вырастает в начальника производства – и начинает вкалывать как зверь».

Исходя из своего опыта работы с разными компаниями, Ольга Страхова утверждает, что для высококвалифицированных работников, особенно руководителей среднего звена (начальников управлений, отделов и т. п.), стиль менеджмента может быть как сильным мотивирующим, так и демотивирующим фактором. Если специалист понимает, что сегодня на него есть хороший спрос на рынке, он не будет работать в условиях дискомфорта даже за высокую зарплату.

Именно потребностью в комфортном существовании в коллективе специалисты по управлению персоналом объясняют нынешний «бум старых знамен, досок почета и почетных званий». Такой метод мотивации, как утверждают в компаниях, действует на всех, даже на молодежь.

Наиболее последовательно такого рода мотивацией персонала занимаются, судя по всему, в западных и совместных компаниях. И это помогает им выдерживать конкуренцию на рынке труда с чисто российскими компаниями, в которых, в отличие от западных (и многих совместных), применяются «серые» схемы оплаты труда. Как утверждает региональный директор компании OTIS по Северо-Западу России **Владимир Маров**, уходившие от них на большую, «конвертную» зарплату специалисты потом нередко возвращались. Их привлекали сильная корпоративная культура компании и реально существующая социальная защита.

Желание перспективы

Высокую роль психологического комфорта специалисты объясняют двумя причинами. Во-первых, как говорят психологи, после фрустрации «лихорадочных» 1990-х годов все люди испытывают сильную потребность в душевном комфорте, стабильности. «Перестройка сломала очень многих, сломала и психологически, и физически, – говорит Аркадий Юшин. – Людям хочется уже где-то осесть. Хочется стабильности, хочется, заглядывая в будущее, знать, что работа будет. Этот фактор – один из наиважнейших». Помимо этого, не находя комфорта в обществе, в государстве, граждане хотят обрести его хотя бы в микрообществе, каким является трудовой коллектив.

Во-вторых, сейчас наступило «время команд», утверждает Ольга Страхова. По ее словам, сегодня во всем мире менеджеров в компании стараются брать командами, состоящими из психологически совместимых людей, специализирующихся по разным направлениям (финансовый менеджмент, маркетинг, бухгалтерия, работа с персоналом и т. д.). «Это дает очень большой эффект, потому что мотивация людей стала уже более тонкой, более изощренной. И если команда хорошо сформирована, если это развивающийся творческий коллектив, если в этом коллективе все сделано «путем», нормально, то работа в команде является сильным мотивирующим фактором для повышения эффективности труда», – считает Ольга Страхова. Указанными мотивами следует, по-видимому, объяснять также и желание людей работать в большой, солидной, стабильно работающей компании. В связи с этим начинает работать и феномен репутации компании. Это обстоятельство отмечает Андрей Лихачев. Он утверждает, что кандидаты на высокие позиции в «Ленэнерго» упоминают о желании работать в компании с хорошей репутацией: «Им важно заслужить признание в кругу профессионалов. И мы стимулируем этот процесс». Выраженное за последний год изменение мотивов кандидатов в сторону «большей уверенности в завтрашнем дне», «безопасности», «уменьшения произвола и самодурства», «возможности карьеры» отмечают, например, в компании «ГСК-Холдинг». Люди стали больше ценить перспективу. Именно этим в компании «АНД Проджект» объясняют преобладающее желание кандидатов получить возможность повысить квалификацию, приобщиться к накопленной компанией базе опыта и знаний. Эти факторы становятся для людей даже важнее материального интереса, который в иерархии мотивов у желающих поступить в «АНД Проджект» переместился на одно из последних мест. А в компании «Илим Палп» утверждают, что даже для большой категории выпускников вузов «материальная составляющая уходит на второй план».

В консерватории подправить

Опыт многих компаний показывает, что общепринятые методы повышения мотивации персонала вполне работоспособны и в нынешней России. Однако к серьезному повышению эффективности компаний они во многих случаях все же не приводят.

По мнению специалистов, даже самое грамотное управление персоналом не даст настоящего эффекта, если труд сотрудников неправильно организован. Человек на своем рабочем месте может работать сколь угодно хорошо, но эффекта для компании не будет, так как топ-менеджеры не наладили эффективной системы использования труда своих работников.

«Нет смысла мотивировать станочника к увеличению выработки деталей, если другие участники технологической цепочки не мотивированы к увеличению собственной выработки: детали будут просто накапливаться на складе», – говорит партнер компании ZEST Leadership Павел Кирюханцев, в недавнем прошлом – директор по персоналу компании «Илим Палп».

Известный специалист по управлению персоналом Станислав Шекшня так поясняет особую актуальность этой проблемы в России: «Стимулирование управления персоналом в неэффективной компании приводит к тому, что там люди научаются хорошо делать неправильные вещи, то есть ускоряют крах предприятия».

К тому же, как утверждают психологи, чем выше образование и квалификация работника, чем больше у него зарплата, тем выше его требования к эффективности использования его труда, то есть к эффективности управления самой компанией. У классного специалиста снижается мотивация к труду только из-за того, что его используют неадекватно его возможностям. Между тем именно такого рода жалобы наиболее часты среди выпускников бизнес-школ с дипломами MBA.

Павел Кирюханцев убежден, что серьезного результата можно добиться только при сочетании эффективного управления бизнесом и системы мотивации персонала, охватывающей всю компанию целиком – от генерального директора до уборщицы. Он утверждает, что выстраивание системы мотивации персонала надо начинать с генерального директора, потому что такая система будет работать, только если первое лицо компании в этом действительно заинтересовано.

Хозяйская воля

«Создание и поддержка системы мотивации высшего менеджмента – такой же принципиальный и обязательный элемент работы собственника, как стратегия или развитие бизнеса. В конце концов, лучше не заниматься стратегией, чем забыть о мотивах генерального директора. Если и на это у собственника нет времени или же он хочет быть уверен в правильности своего решения, тогда эту работу сможет для него подготовить консультант», – говорит Павел Кирюханцев.

По-настоящему грамотную систему мотивации в компании должны, по его мнению, создавать собственники с помощью нанятых ими независимых консультантов, которые внедряют систему, отрегулируют ее и отдадут «на обслуживание» менеджерам по персоналу. «Но ни в коем случае нельзя отдавать ее разработку на откуп директору по персоналу, – уверен Кирюханцев. – Исполнитель проекта не должен устанавливать правила игры.

Иначе он сделает проект «под себя» и вся затея провалится. Хотя его мнение, как и других топ-менеджеров, включая генерального директора, обязательно должно быть учтено».

Для эффективной реализации этой системы директор по персоналу должен иметь все необходимые полномочия. И собственник должен их ему предоставить, даже если для этого придется уменьшить власть гендиректора. Лучше всего, чтобы директор по персоналу обладал, как в японских компаниях, полномочиями второго лица.

Более того, многие специалисты считают, что директор по персоналу (как, впрочем, и весь топ-менеджмент) должен иметь долю в компании. «Если он не является совладельцем, то гарантировать правильность принятия им управленческих решений очень сложно, – уверена Ольга Страхова. – Участие в прибыли компании – лучшая мотивация топ-менеджера. Она срабатывает на подсознательном уровне». Хотя делиться собственностью владельцам российских компаний психологически очень трудно, но постепенно они уступают требованиям времени. Так, по словам Ирины Андронниковой, в группе компаний «ГСК-Холдинг» в этом году впервые один из самых перспективных генеральных директоров, достигший высоких результатов в развитии бизнеса, получил небольшой пакет акций предприятия, вверенного ему в управление.

Учить менеджеров

Грамотное управление персоналом требует, чтобы руководители всех уровней имели высокую квалификацию в этой сфере управления: для создания эффективной системы мотивации необходимо найти правильный подход к каждому работнику. При этом, как утверждают специалисты, индивидуальные особенности человека гораздо важнее его формальных признаков. «Пол, возраст, даже позиция в компании – это лишь корректирующие факторы», – уверена Ольга Страхова.

С менеджерами, способными эффективно управлять персоналом, в большинстве компаний, судя по всему, дело обстоит не лучшим образом. Эта проблема все чаще становится самым слабым звеном компаний. «На мой взгляд, проблема профессионализма в сфере управления персоналом – это сейчас одна из ключевых проблем менеджмента в целом», – заключает Ольга Страхова.

Система «План-актив» как инструмент мотивации*

Как платить сотрудникам за основную и дополнительную работу

Имея План-актив, мы можем не только мотивировать работника на выполнение тех или иных дополнительных задач, но и воздействовать на опоздания, превышение времени обеденного перерыва, грубость общения с коллегами, небрежность внешнего вида и прочее.

Вы встречали когда-нибудь управленца, которого не интересовали бы вопросы мотивации? Если да, то этот человек слегка «выпал из времени». Мы постоянно читаем профильную литературу, просматриваем свежую периодику, общаемся с коллегами, напряженно думаем: чем же мотивировать сотрудников?

Процесс этот бесконечный, как сама жизнь. Ибо, как известно, «все течет, все изменяется», а с этим всем меняемся и мы, и, следовательно, наши взгляды, привычки, а с ними и наши потребности.

Желание работать и, что важнее, достигать результатов может пропасть даже при наличии основных классических стимулов: деньги, коллектив, комфорт рабочего места...

На сегодняшнем этапе развития бизнеса увлеченность топ-менеджмента различными системами мотивации своих сотрудников перестает быть зависимой от спроса на товар или уровня оклада в сравнении с конкурентами.

Миф об универсальном стимуле

Если человек пришел на работу, то вовсе не значит, что он будет работать с максимальной эффективностью. Будучи не мотивированным, человек, к примеру, может работать лишь на 30% от своих возможностей.

Оказывается, и конкурентная зарплата, и пользующийся спросом товар – тоже не панацея.

Человек может остыть к своим обязанностям, устать от чего-то или просто затосковать. Желание работать и, что важнее, достигать результатов может пропасть даже при наличии основных классических стимулов:

* Криничная С. Система «План-актив» как инструмент мотивации // Персонал.– 2004.– № 11 (47). – С. 64-67.

деньги, коллектив, комфорт рабочего места... А единого мотивирующего фактора для всех не существует в природе так же, как не существует двух одинаковых индивидуумов.

Отсюда эволюционирует понимание, что должна быть система, которая реагирует на любые изменения текущей ситуации!

Понятно, что мы можем предложить сотруднику выполнять определенный набор должностных обязанностей, но для этого у нас есть должностная инструкция. И мы уже знаем, насколько усредненно она работает. В нашем же случае необходимо реальное отражение деловых процессов, происходящих в данной конкретной компании, и определенное, желательно посчитанное (!), участие конкретного сотрудника. Иными словами, нам нужна система как набор определенных ценностей на вполне конкретный промежуток времени.

Система как таковая

Итак, для удобства контроля выполнения задач и расчетов по итогам мы будем вести отсчет ежемесячно.

Необходимо выделить некую денежную сумму, выплачиваемую в даты получения заработной платы, которую и будем называть План-актив. Это может быть часть от оклада (но теперь эта часть уже не будет постоянной, а следовательно, называться окладом не может, ст. 129 ТК РФ). Хочу сразу предостеречь, такие решения, как правило, воспринимаются сотрудниками далеко не безмятежно, и делать это можно только в крайних случаях (например, имея в компании существенный отрыв от среднемесячной заработной платы по отрасли). Либо эта сумма может быть дополнительно назначенной. В этом случае удобно приурочить это к повышению заработной платы, чтобы сделать прибавку более мотивированной, а не просто в очередной раз повышать оклад только потому, что «Сергей Петрович может уйти»...

Важно учесть, что принятие системы План-актив – акция мотивирующая, это не основной оклад работника. Поэтому, как правило, вознаграждение по системе План-актив не стоит устанавливать более 30% от суммы оклада.

Когда это работает

Основные должностные обязанности, выполняемые работником, записаны у него в должностной инструкции (или отдельной главой в Трудовом договоре), и за это работник получает свой оклад. Нас же сейчас интересуют:

- а) временные или разовые задачи, появляющиеся в любом деле, которые не всегда возможно предусмотреть должностной инструкцией;
- б) плохо выполняемые обязанности.

Рассмотрим пункт А – временные или разовые задачи. Мы часто сталкиваемся с необходимостью выполнения тех или иных задач помимо должностной инструкции и с нежеланием своих подчиненных взять на себя эту работу. Действительно, имея в виду выполнение обязанностей строго по инструкции, у работника есть полное право отказаться.

Вознаграждение по системе «План-актив» не стоит устанавливать более 30% от суммы оклада.

Теперь, имея План-актив, мы можем мотивировать работника на выполнение тех или иных дополнительных задач. А объявленная стоимость вопроса не что иное, как результат их выполнения.

Рассмотрим пункт Б – плохо выполняемые обязанности. В этом случае механизм действует на тех, кто устал, загрустил или, простите, совсем «от рук отбился». Система План-актив не запрещает включать в задания и те обязанности, которые работнику положено выполнять по его должностной инструкции.

Более того, План-актив не статичен. Мы легко можем изменить задание в случае, если сотрудник выполнил, условно говоря, все, или нелюбимая обязанность превратилась в качественный навык.

Кроме вышеназванных задач на некоторых предприятиях существует и дисциплинарный аспект. С помощью Плана-актива можно воздействовать на опоздания, превышение времени обеденного перерыва, грубость общения с коллегами, небрежность внешнего вида и прочее.

Внедрение

Первого числа каждого месяца, лучше в начале дня, руководитель отдела/группы обсуждает индивидуальные задания с каждым из своих подчиненных. (Не нужно пугаться объема работы, это не более 15 минут на одного человека). Обсуждение – это постановка задач и согласование их с самим (!) работником. Важно, чтобы человек сам активно принимал участие в определении своих задач на предстоящий временной этап. Так мы формируем навык планирования у своих подчиненных и помогаем им стать более организованными. Принятие Плана-актива формально закрепляется подписью руководителя и подчиненного на бланке с заданиями, после чего лист с заданиями выдается работнику на руки. (Вы можете сделать ксерокопию и для себя, если не страшит объем бумаг.)

Система План-актив не запрещает включать в задания и те обязанности, которые работнику положено выполнять по его должностной инструкции.

В течение месяца План-актив может слегка корректироваться, но только с абсолютного согласия работника.

По окончании принятого учетного периода (в нашем примере это месяц) руководитель и подчиненный также в индивидуальном порядке согласовывают выполнение плана, затем руководитель проставляет процент выполнения. После этого лист передается в бухгалтерию в отдел расчета заработной платы.

Обратите внимание, процент выполнения дан вовсе не для того, чтобы экономить на заработной плате и регулярно кому-то недоплачивать. Гораздо более логична ситуация, когда работник выполняет План-актив на 100%. Действенность системы в самом ее существовании, а не в урезании денег.

Пилотный месяц

Зачастую вопросы премиривания на наших предприятиях решаются стихийно, и от этого ожидаемый эффект превращается в прямо противоположный. Грубые эксперименты нам непозволительны. Мы имеем дело с человеческим фактором. Поэтому очень важно корректно ввести систему в действие.

Для этого следует провести собрание группы, в которой принимается аналогичная система. Обыкновенно это один отдел. На собрании важно доходчиво объяснить, что предпринимается, для чего и как это работает технически.

Процедура принятия заданий должна быть проведена особо тщательно, предваряя возможные вопросы и негативную реакцию.

В конце отчетного периода с каждым сотрудником проводится индивидуальное обсуждение выполнения намеченных задач и проставление процента выполнения. А теперь – внимание – по окончании пилотного месяца сотрудникам объявляется, что месяц был пробным, показал нам, как работает система и научил нас взаимодействию. План-актив всем сотрудникам, независимо от выполнения, закрывается в размере 100%. Фактическая работа системы начинается со следующего месяца.

Таким образом мы адаптируем сотрудников к работе в новой системе и не нарушаем рабочую обстановку компании.

Ожидаемый результат

Конечно, каждое нововведение требует особых усилий на старте проекта. В нашем случае это исключительно человеческий фактор. Основная нагрузка ложится на руководителей отделов и подразделений, но признаемся себе, достаточно ли времени мы уделяем индивидуальной работе со своими подчиненными?

Система План-актив – это индивидуальная работа менеджера с каждым членом своей команды от постановки задач до «разбора полетов». Это возможность обсудить каждое упущение и выработать тактику, стратегию или откорректировать цели, а также оценить результат, успеть увидеть реальные достижения людей и дополнительно похвалить. Именно в этом заключается еще один не менее важный мотивирующий фактор.

Система План-актив – это индивидуальная работа менеджера с каждым членом своей команды от постановки задач до «разбора полетов».

Регулярная оценка руководителем проделанной работы своих подчиненных, даже с учетом мелких погрешностей, практически неизбежных в повседневном ведении бизнеса, многократно усиливает и закрепляет мотивационный эффект.

Образец документа по системе «План-актив», применяемого в ООО «Пластэк»

ПЛАН-АКТИВ	ООО «ПЛАСТЭК»					
Ф.И.О.	Сорокина Л.В.					
Должность	Администратор отдела продаж	Сентябрь, 2004				
Премияльная сумма План-актив, 100%		3000 руб.				
КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ		План (в %)	Что составляет (в руб.)	Результат выполнения (в %)	Что составляет (в руб.)	
Ведение журнала звонков (точность и четкость)		25	750	25	750	
Контроль ассортимента и состояния торговой витрины		25	750	25	750	
Изучение программы 1С, экзамен		50	1500	25	750	
Итого к выплате премиальной составляющей:		75% (т.е. 2250 руб.)				

Руководитель (подпись)

Разработка модели компетенций*

Кто должен участвовать в разработке модели компетенций?

Как составляется профиль компетенций для должности?

Московская Ореховая Компания основана в 1994 г., является производителем сэндовой продукции. В компании работает около 700 человек в Москве и более 100 – в регионах.

Корпоративным моделям компетенций отводится особая роль в политике управления персоналом. В некоторых компаниях профили компетенций используются в качестве прикладных инструментов в работе HR-службы (например, для оценки персонала или формирования планов развития); в других они являются ключевыми в работе с персоналом. Именно второй подход был заложен в основу разработки модели компетенций в Московской Ореховой Компании.

Ее планировалось использовать:

- при подборе новых сотрудников;
- формировании кадрового резерва и планировании карьеры;
- проведении оценочных и аттестационных мероприятий;
- формировании системы обучения всех сотрудников и составлении личных планов развития.

Создание корпоративного профиля

Разработка модели компетенций осуществлялась в несколько этапов:

- составление списка компетенций;
- проработка уровней модели компетенций;
- формирование профилей компетенций под конкретные должности.

* Володина Н.А. Разработка модели компетенции // Справочник по управлению персоналом.– 2005.– № 1.– С. 26-34.

Модель компетенций можно сравнить с фундаментом дома. Когда он надежен, удастся построить большое крепкое здание. Если он выполнен с ошибками, то будущий дом скоро потребует ремонта.

Этап 1. Планирование проекта

Создание проектной группы

В проектную группу по разработке модели компетенций вошли три специалиста, хорошо понимающих необходимость ее создания и важность самого проекта:

- руководитель отдела персонала;
- начальник департамента продаж;
- ведущий специалист (сотрудник, проработавший в компании длительное время).

Описание желаемого результата и областей его применения

Планировалось, что будущая модель будет содержать от 8 до 12 компетенций, состоящих из четырех уровней описания возможного поведения. Под каждую должность впоследствии будет создан профиль компетенций.

Данная модель применима:

- при проведении отборочных собеседований с новыми сотрудниками;
- во время оценочных мероприятий при формировании кадрового резерва;
- при проведении аттестационных мероприятий, влияющих на компенсационный пакет сотрудника;
- при формировании системы обучения сотрудников и программ корпоративного обучения.

Этап 2. Формулирование перечня компетенций

На этом этапе была сформирована экспертная группа, в которую вошли пять человек:

- руководитель отдела персонала;
- менеджер по обучению и развитию персонала;
- начальник департамента продаж;
- два супервайзера отделов продаж.

Каждому участнику экспертной группы было предложено самостоятельно сформировать перечень компетенций, максимально полно описывающий деятельность сотрудников компании и необходимые им знания и умения для выполнения должностных обязанностей. Для проверки необходимости той или иной компетенции участники отвечали на следующие вопросы:

- Какими качествами должен обладать сотрудник, чтобы быть успешным в данной должности?
- Как эти компетенции будут проявляться на поведенческом уровне?
- Являются ли выбранные компетенции действительно важными для работы в данной должности?
- Можно ли собрать информацию, чтобы оценить сотрудника по выбранным критериям?

Обсуждение велось сначала в двух группах (по 2 и 3 человека). Было создано два списка компетенций, которые в итоге были преобразованы в финальный перечень. Каждая компетенция, включенная в него, была дополнительно проанализирована с точки зрения необходимости или желательности. Для этого участники ответили на ряд вопросов:

- Насколько важной является данная компетенция?
- Какие возникнут последствия, если проигнорировать ее?
- К каким результатам приведет ее постоянное использование?

Результатом данного этапа стал формализованный перечень компетенций (см. табл. I).

Таблица I

Перечень компетенций

Кластер	Компетенции
Развитие бизнеса	Профессионализм
	Работа с клиентами
	Ориентация на изменения
	Ориентация на развитие
Достижение результатов	Бизнес-видение
	Постановка целей
	Принятие решений
	Качество работы
	Ответственность за результат
Работа с людьми	Работа в команде
	Лидерство

Этап 3. Проработка уровней модели компетенций

Описание уровней модели компетенций происходило в ходе практикума, участниками которого стали менеджеры по региональным продажам. Выбор был обусловлен тем, что они координируют подбор персонала, участвуют в оценочных и мотивационных мероприятиях, направляют региональных сотрудников на обучение.

Участниками данного этапа стали девять человек:

- руководитель отдела персонала;
- менеджер по обучению и развитию персонала;
- семь менеджеров по региональным продажам.

Работа включала несколько этапов:

- презентацию всего проекта, объяснение целей и задач текущего этапа;
- представление модели компетенции, логики ее построения, обоснование включения тех или иных компетенций;
- работу в трех группах по формулированию уровней каждой компетенции;
- представление групповых решений, общая дискуссия.

Результаты этапа отражены в табл. II.

Таблица II

Модель компетенций сотрудников департамента продаж

Компетенции	Уровни компетенций
Профессионализм	Уровень 4. Имеет высшее и дополнительное образование. Отлично знает сэковский рынок. Способен управлять каналами распределения. Имеет репутацию хорошего специалиста. Профессиональный уровень позволяет самостоятельно выполнять сложные задачи
	Уровень 3. Имеет высшее и дополнительное образование. Опыт работы в данном сегменте рынка от 3 лет. Хорошо знает рынок сэжков и понимает специфику каналов распределения. Способен успешно справляться с поставленными задачами в рамках своей компетенции
	Уровень 2. Имеет высшее образование. Опыт работы от 1 года. Знает рынок сэжков и каналы распределения продукции. Способен успешно справляться с поставленными задачами в рамках своей компетенции, иногда обращается за помощью и консультациями к коллегам или руководителю
	Уровень 1. Имеет среднее специальное образование. Рынки сэжков и каналы распределения знает слабо. Нет опыта работы в данном сегменте рынка. Не в состоянии справиться с рутинными, повседневными задачами самостоятельно

Компетенции	Уровни компетенций
Работа с клиентами	Уровень 4. Способен вести переговоры на высоком уровне. Может выступать как консультант и наставник в ведении переговоров. Имеет полные полномочия при принятии решений в работе с клиентами
	Уровень 3. Уверенно ведет переговоры. Способен оказывать влияние на собеседника. Поддерживает и активно развивает клиентскую базу
	Уровень 2. Самостоятельно проводит переговоры с клиентами. Действует строго в установленных рамках. Поддерживает клиентскую базу
	Уровень 1. Умеет найти общий язык с людьми. Проводит переговоры совместно с руководителем или коллегой. Ограничен в самостоятельном принятии решений относительно работы с клиентами
Ориентация на изменения	Уровень 4. Способствует изменениям, объясняет сотрудникам их важность для развития компании, внедряет изменения и управляет ими
	Уровень 3. Одобряет изменения в компании, участвует в генерировании новых идей
	Уровень 2. Положительно или нейтрально воспринимает изменения в компании, доверяет решениям относительно изменений, не препятствует реализации новых идей
	Уровень 1. Некоторое время сопротивляется изменениям в компании, но принимает их
Ориентация на развитие	Уровень 4. Постоянно занимается собственным профессиональным и личностным развитием. Обучает других сотрудников. Регулярно выступает в роли наставника для подчиненных и коллег
	Уровень 3. Самостоятельно определяет зоны своего профессионального развития. Применяет новые знания на практике, экспериментирует, делится своими знаниями с коллегами
	Уровень 2. Ищет возможности профессионального развития, интересуется изменениями на рынке. Запрашивает дополнительную информацию о возможностях повышения своего профессионального уровня
	Уровень 1. Не способен самостоятельно определить зоны недостатка квалификации, но обучаем, т. е. умеет слушать, задает вопросы, воспринимает новую информацию. Обучение приводит к положительному результату

Компетенции	Уровни компетенций
Бизнес-видение	Уровень 4. Принимает участие в формулировании стратегических и тактических целей компании. Вносит персональный вклад в разработку стратегии компании. Видит место компании на рынке в долгосрочной перспективе
	Уровень 3. Знает и разделяет цели компании. Самостоятельно формулирует цели подразделения. Грамотно анализирует состояние рынка и вносит предложения руководству по развитию компании с учетом сложившейся ситуации
	Уровень 2. Знает цели компании. Принимает во внимание стратегическое направление развития компании
	Уровень 1. Принимает те стратегические цели компании, которые спущены сверху руководством
Постановка целей	Уровень 4. Формулирует цели подразделения и воодушевляет сотрудников на их эффективное достижение. Непрерывно оценивает достижение целей. Разумно делегирует задачи конкретным исполнителям
	Уровень 3. Формулирует цели для себя и своих подчиненных. Определяет критерии качества и факторы успеха. Пересматривает цели и адаптирует их к изменившимся условиям
	Уровень 2. Самостоятельно формулирует цели, которые являются конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и определенными во времени
	Уровень 1. С помощью руководителя формулирует краткосрочные и среднесрочные цели
Принятие решений	Уровень 4. Принимает решения на уровне подразделения. Результаты его решений всегда имеют заметное положительное влияние на работу компании
	Уровень 3. Решения отличаются взвешенным подходом, всегда своевременны, результаты выше ожидаемых
	Уровень 2. Решения принимаются своевременно. Результаты соответствуют ожиданиям
	Уровень 1. Принимает решения строго в рамках инструкции или реализует решения, принятые руководителем
Качество работы	Уровень 4. Достигает результатов быстрее, чем запланировано. Работа никогда не требует корректировки или доработки руководителем
	Уровень 3. Укладывается в сроки или выполняет работу раньше ожидаемого срока. Работа не содержит ошибок. Контроль не требуется

Компетенции	Уровни компетенций
	Уровень 2. Сроки обычно выдерживаются при выполнении работы. Результаты работы не содержат ошибок, если же они имеются, то он самостоятельно их исправляет. Нуждается в стандартном контроле
	Уровень 1. Постоянно затягивает сроки выполнения задания. Конечный результат требует доработки. Нуждается в постоянном контроле
Ответственность за результат	Уровень 4. Принимает ответственность не только за свою работу, но и работу отдела
	Уровень 3. Стремится к расширению зон ответственности: за свои действия и действия коллег. Никогда не перекладывает ее на других
	Уровень 2. Принимает на себя ответственность за конечный результат и качество работы, не сужая ее зоны
	Уровень 1. Сужает зоны ответственности. Считает, что ответственность за результат работы несет руководитель
Работа в команде	Уровень 4. Может формировать команду. Вдохновляет всех ее членов вносить свой вклад для достижения целей
	Уровень 3. Является сильным командным игроком, поддерживает других сотрудников, может выступать инициатором создания команды
	Уровень 2. Выстраивает межличностные отношения с членами команды, делится информацией и опытом с коллегами
	Уровень 1. Может быть включен в команду. Принимает ту роль в команде, которую ему отводят
Лидерство	Уровень 4. Берет на себя роль лидера в любых ситуациях
	Уровень 3. Является лидером среди своих коллег. Способен оказывать влияние на них
	Уровень 2. Доводит свою точку зрения до коллег. Пользуется у них уважением, авторитетом
	Уровень 1. Легко находит общий язык с людьми, способен отстаивать свое мнение. Убедительно излагает собственную точку зрения

Этап 4. Оценка модели компетенций и формирование профилей компетенций под конкретные должности

Для конечного анализа и оценки была сформирована новая экспертная группа, в которую вошли семь человек:

- руководитель отдела персонала;
- менеджер по обучению и развитию сотрудников;
- начальник департамента продаж.
- два супервайзера отделов продаж;
- два ведущих специалиста.

Работа осуществлялась в несколько этапов:

- презентация всего проекта, объяснение целей и задач текущего этапа;
- обсуждение наработок предыдущего этапа, ответы на вопросы;
- групповая дискуссия, критика и оценка всех уровней каждой компетенции;
- корректировка формулировок;
- создание профилей компетенций под конкретные должности.

В качестве примера приведен профиль компетенций для должности супервайзера отдела прямых продаж (см. табл. III).

Таблица III

Профиль компетенций для супервайзера отдела прямых продаж

Развитие бизнеса	1	2	3	4
Профессионализм				
Работа с клиентами				
Ориентация на изменения				
Ориентация на развитие				
Достижение результатов	1	2	3	4
Бизнес-видение				
Постановка целей				
Принятие решений				
Качество работы				
Ответственность за результат				
Работа с людьми	1	2	3	4
Работа в команде				
Лидерство				

Сформированная модель компетенций позволила структурировать такие HR-процессы в компании, как подбор персонала, оценка эффективности деятельности, развитие сотрудников.

Внедрение модели компетенций

В начале этапа в компании были проведены комплексные оценочные мероприятия, целями которых стали:

- оценка текущего уровня компетенций сотрудников и их соответствие требуемому уровню;
- формирование кадрового резерва для ряда позиций;
- определение потенциала сотрудников и планирование карьеры;
- создание индивидуальных планов развития;
- корректировка компенсационной политики в отношении сотрудников, успешно прошедших оценочные мероприятия;
- последующая разработка тренинговых программ развития конкретных компетенций.

Для оценки компетенций сотрудников были использованы:

- оценочные листы, анкеты;
- тесты для определения уровня профессиональных знаний, психологические;
- кейсы – ситуации для анализа, письменные задания;
- ролевые, деловые игры;
- дискуссии.

Например, оценка степени развития компетенции «Работа с клиентами» состояла из трех этапов:

- заполнение оценочного листа (подготовлен на основе корпоративной модели компетенций), содержащего самооценку сотрудника, оценки коллеги, руководителя;
- письменная проверка знаний ассортимента и техники работы с клиентами, в ходе которой оценивались теоретические знания сотрудника;
- деловая игра, разработанная специалистами отдела персонала на основе реальной ситуации, в ходе которой сотрудник проявлял свои профессиональные качества.

Полученная в ходе оценочных мероприятий информация была использована при формировании кадрового резерва для ряда должностей: супервайзера отдела прямых продаж, руководителя отдела оптовых продаж, территориальных менеджеров.

Следующим этапом стала подготовка профилей компетенций должностей, для которых требовалось сформировать кадровый резерв.

По результатам оценки 18-ти торговых представителей в кадровый резерв на должность супервайзера отдела прямых продаж были отобраны пятеро сотрудников. Критериями отбора стали:

- полное соответствие профессиональных навыков сотрудников требуемому уровню их текущей должности (в данном случае – должности торгового представителя);
- наличие потенциала у сотрудников;
- рекомендации непосредственного руководителя;
- личное желание сотрудника быть зачисленным в кадровый резерв.

После этого для каждого из кандидатов был составлен план развития на полгода, который включал:

- посещение внутренних тренингов «Ведение переговоров», «Навыки управления для супервайзеров», «Планирование и постановка задач», «Лидерство» и др.;
- работу с наставником, обсуждение и решение кейсов и реальных проблем, возникающих в работе торговых представителей;
- самообразование с использованием фонда корпоративной библиотеки.

Через три месяца сотрудники, зачисленные в кадровый резерв, прошли оценочное собеседование в отделе персонала, целью которого было определение их профессионального роста за прошедший период.

Спустя полгода были организованы оценочные мероприятия с целью определения соответствия уровня компетенций сотрудников должности супервайзера. По их итогам один из резервистов

был повышен в должности, для двоих был скорректирован компенсационный пакет – улучшены условия оплаты труда, еще двум срок индивидуального развития был продлен на три месяца.

Таким образом, поставленные задачи были достигнуты. В компании внедрен эффективный HR-инструмент, который позволяет оптимизировать процессы подбора, оценки и развития персонала, управлять кадровым резервом.

Источник: Уиддет С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд.– М. : Нипро, 2003.

Скорость в наше время – ключевой момент успеха!

Современный рынок развивается все стремительнее. На плаву остаются компании, которые успевают осуществлять изменения в соответствии с требованиями изменяющегося рынка. Это непросто, но возможно для тех, кто, отвечая на вызов сегодняшнего дня, успевает подготовиться к дню завтрашнему. Именно поэтому вопрос обучения персонала в наше время стоит достаточно остро. Все больший интерес вызывают современные программы обучения, которые ориентированы в первую очередь на стратегию, то есть на будущее. О них и пойдет речь в беседе корреспондента «ПМ» Елены Денизовой с директором УДЦ ВЭШ СПбГУЭФ, профессором, доктором экономических наук Ольгой Страховой.

– *Ольга Александровна, нам всем хорошо известно понятие «лидер», равно как и то, что лидеры играли важную роль во все времена. Однако меняется время, меняются и требования, предъявляемые к руководителям, управляющим, к тем людям, от качеств которых напрямую зависит успешность и процветание компании. Какой он, современный лидер?*

– Прежде всего, интеллектуально гибкий и адаптивный стратег, чувствительный к изменениям, способный к самоорганизации и самообучению. Именно такой лидер, в свою очередь, способен создать подобную ему самому самоорганизующуюся, адаптивную структуру, в которой, как правило, есть несколько основных отделов, занятых рутинной работой, и так называемый «золотой фонд», включающий талантливых, с высоким потенциалом людей, которых можно задействовать в специальных перспективных проектах. Такая организация способна быстро и виртуозно реагировать на самые слабые сигналы, отмечающие изменения на рынке, она построена по принципу минимализма, и у нее есть время на размышления и творчество.

– *Какие черты характеризуют подобную организацию?*

– Важнейшие отличительные черты адаптивных организаций: простые правила вместо должностных инструкций; предоставление работникам свободы передвижения и возможности объединяться в «функциональные» команды; гибкость и открытость структуры – возможность привлечения дополнительных сил для специальных проектов; создание определенной избыточности ресурсов. Собственно, все эти качества присущи так называемым «сложным самонастраивающимся системам», которые сохраняют работоспособность в условиях непредвиденных изменений окружающей

среды (рынка, например) и способны выживать и развиваться по самым разным вариантам. В свою очередь, подобная организация высвобождает ресурсы лидера – чем выше степень самоорганизации бизнеса, тем больше у него возможности сосредоточиться на ключевых или новых задачах.

– *Если мы говорим о таких понятиях, как самоорганизация и самообучение, означает ли это, что инициатива в вопросах обучения может исходить не только от руководителя, но и от самих сотрудников?*

– Не только может, но и должна, это как раз и входит в понятие «самонастраивающейся» системы. Традиционные тренинги сегодня становятся всего лишь общей базой, необходимой, но не достаточной для компаний, стремящихся к лидерству на рынке. Наиболее прогрессивные компании стремятся сделать процесс обучения и развития персонала практически непрерывным, сочетая отдельные тренинги с тренингом на рабочем месте, а также с коучингом, позволяющим «ученику» самостоятельно выбрать предмет обучения, необходимый для решения поставленной задачи, и применить приобретенные навыки непосредственно на практике. И в этом смысле очень высокие требования предъявляются к компетентности тренинг-менеджеров компании, именно к их подбору и обучению относятся с особой тщательностью. Они должны уметь услышать как лидеров компании, так и сотрудников, понять тактические и стратегические задачи, выявить сильные и слабые стороны отдельных работников и команд, разбираться в современных методах обучения и развития, уметь замотивировать, вовлечь персонал в процесс профессионального и личностного роста, и обладать хорошими организаторскими способностями. Системное мышление, умение стимулировать творческий процесс, четко структурировать информацию и доносить ее до каждого работника в оптимальном для его восприятия виде, умение работать в команде и поддерживать командный дух – вот то, что требуется сейчас от специалистов по развитию. От профессиональных действий тренинг-менеджера во многом будет зависеть и эффективность работы персонала, и качество обслуживания, и скорость, с которой топ-менеджерам удастся провести свои идеи в жизнь. А скорость в наше время ключевой момент успеха.

– *Ольга Александровна, на сегодняшний день, какие эксклюзивные программы обучения может предложить современный рынок образования?*

– На этот вопрос мне легко и приятно ответить, поскольку в Высшей экономической школе СПбГУЭФ мы ориентируемся как раз на такие программы обучения. В первую очередь, это Российско-Французская программа «Управление персоналом», которая сразу же «с колес» стала очень востребованной на рынке, в том числе и потому, что была ориентирована на стратегию, то есть на будущее. Такая концепция обучения в области

менеджмента позволила не только постоянно совершенствовать процесс обучения по этой программе, но и на ее базе создать новые обучающие программы: «Менеджмент в здравоохранении», «Тренинг-менеджмент», которые являются уникальными на рынке образовательных услуг России. И, вполне закономерным продолжением этого процесса стала программа МВА «Управление человеческими ресурсами» совместно со Швейцарскими партнерами.

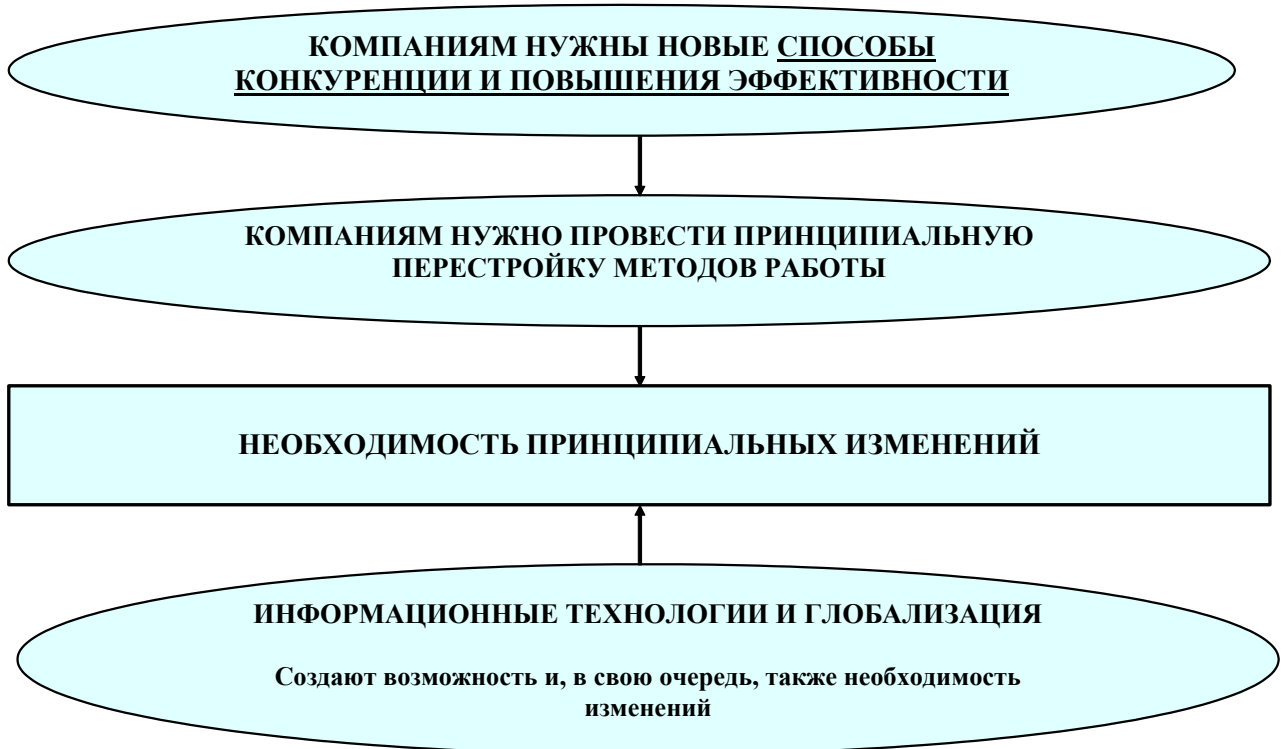
– *В чем уникальность перечисленных программ?*

– Уникальность перечисленных программ состоит, прежде всего, в их концептуальной основе, которая позволяет слушателям в процессе обучения сформировать свое будущее организационное поведение на базе модели креативного лидерства. В своей концепции обучения мы исходим из основных требований бизнес-среды, ее возможных изменений и закладываем их в виде базы, на основе которой и строится будущая модель креативного лидерства. ВЭШ СПбГУЭФ во всех своих программах использует при обучении самые прогрессивные технологии: тренинги; моделирование бизнес-ситуаций в организации; деловые и имитационные игры; кейсы и тесты; коучинг поведенческой компетентности и профилактика стресса; тайм-менеджмент и другие. Сегодня как для успешной реализации национальных проектов, так и для успешного управления нашей экономикой в целом нужны менеджеры, овладевшие современным управленческим инструментарием. Программы ВЭШ по управлению персоналом и менеджменту готовят современных лидеров, способных реально осуществить эффективное управление любым бизнесом.

Бизнес-лидеры управляют изменениями

Кризис, с которым трудно справиться

Экономический спад



Что делать?

Сегодня можно строить фирмы, которые гораздо эффективнее прежних и которые смогут конкурировать в мире без границ

В каких компаниях это возможно?

Только в тех, где руководство возьмет на себя лидирующую роль

Лидеры должны убедить сотрудников в необходимости изменений, объяснив, почему они необходимы

Менеджеры хотят видеть свою компанию организацией:

- ✓ Достаточно гибкой, чтобы быстро приспосабливаться к изменениям условий рынка
- ✓ Достаточно рациональной, чтобы побеждать соперников в любой ценовой конкуренции
- ✓ Достаточно инновационной, чтобы ее товары и услуги оставались технологически «свежими»
- ✓ Достаточно ориентированной на клиента, чтобы обеспечивать его продукцией и обслуживанием наивысшего качества

Ключевые показатели современного бизнеса

Показатели результативности:

- Затраты
- Уровень обслуживания
- Качество
- Оперативность

Бизнес-лидер

Современное лидерство должно быть командным, т. е. эти качества должны проявляться у всех топ-менеджеров компании.

Концепция 3«К» или 3«С»

Три силы:

- Клиенты
- Конкуренция
- Коренные изменения

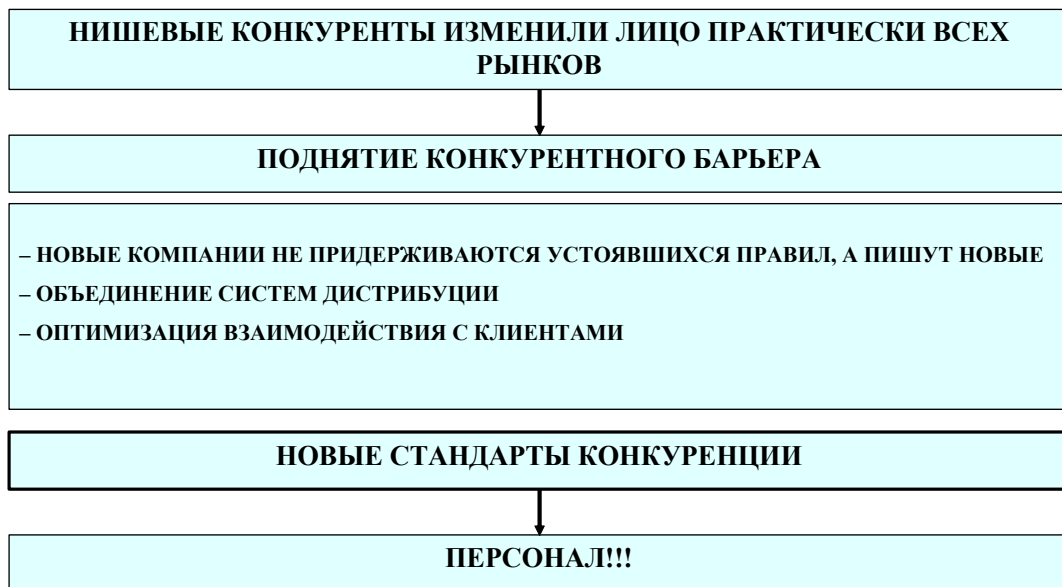
Клиенты

Власть переходит к клиентам

- ✓ Отдельные клиенты требуют индивидуального подхода – отдают продукцию, приспособленную под их потребности
- ✓ Ожидания клиентов взлетели «до небес» – на рынок ворвались конкуренты с товарами лучшего качества по более низкой цене

- ✓ Массовое производство со знаком плюс
 - плюс качество, выбор, сервис и низкая цена
- ✓ Консолидация клиентов
 - рост мегадилеров в автомобильном бизнесе, несколько лидирующих сетей быстрого питания и т.д.
- ✓ Сегодня важен каждый клиент

Усиление конкуренции



Кардинальные изменения

Нет рецепта

- ✓ Управление по целям;
- ✓ Диверсификация;
- ✓ Анализ цепочки создания ценности;
- ✓ Децентрализация;
- ✓ Кружки качества;
- ✓ Стандарт качества;
- ✓ Реструктуризация;
- ✓ Управление портфелем;
- ✓ Матричное управление и др.

Выход



Организация компании на основе ключевых процессов

Реинжиниринг – модное течение менеджмента? Или панацея???

Трансформация понятия за 30 лет

«Принципиальное переосмысление и радикальная перестройка бизнес-процессов для достижения кардинальных улучшений критических современных показателей эффективности...»

Важнее всего постичь конкуренцию процессов...

Управлять компаниями вокруг их процессов

Главное – управлять процессами, независимо от того, перестраиваете вы их радикально или совершенствуете пошагово

Реинжиниринг

– это отказ от устоявшихся процедур, свежий взгляд на работу по созданию продукта или услуги и предоставлению ценности клиенту

Это поиск ответа на вопрос:

«Если бы я заново создавал эту компанию сегодня, учитывая мои нынешние знания и современные технологии, какой бы она стала?»

Реинжиниринг*

– принципиальное переосмысление и радикальная перестройка бизнес-процессов для достижения кардинальных улучшений критических современных показателей эффективности:

стоимости, качества, сервиса и оперативности.

Бизнес-процесс – комплекс действий, в котором на основе одного или более видов исходных данных создается ценный для клиента результат

* Майкл Хаммер и Джеймс Чампи. Реинжиниринг корпорации

Эмоциональный интеллект

Задачи

- Понять сущность лидерства и его роль в современном бизнесе.
- Сформулировать неперенное условие грамотного лидерства и понять как стать признанным лидером.
- Сформировать будущее организационное поведение на базе модели креативного лидерства.
- Построить модель компетенций современного бизнес-лидера.

Пять составляющих эмоционального интеллекта в сфере трудовой жизни*

- Самосознание.
- Самоконтроль.
- Мотивация.
- Эмпатия.
- Социальные навыки.

Самосознание

Определение

- Способность распознавать и понимать свое настроение, эмоции и побуждения, а также признавать их воздействие на других людей.

Признаки Я

- Уверенность в себе.
- Реалистичная самооценка.
- Умение посмеяться над собой.

* Дэниел Гоулман. С чего начинается лидер // С чего начинается лидер / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – С. 14-15.

Самоконтроль

Определение

- Способность контролировать или направлять в плодотворное русло разрушительные импульсы и эмоции.
- Склонность к разумному рассуждению по принципу: сначала подумай, прежде чем что-либо делать.

Признаки Я

- Надежность и честность.
- Спокойное отношение к неопределенности.
- Открытость всему новому.

Мотивация

Определение

- Увлеченность работой, желание трудиться, не обусловленное исключительно соображениями высокого заработка или статуса.
- Стремление упорно и энергично добиваться поставленных целей.

Признаки Я

- Стремление к достижениям.
- Оптимизм, даже перед лицом неудач.
- Приверженность ценностям организации.

Эмпатия

Определение

- Способность понимать эмоциональное состояние других людей.
- Умение вести себя с людьми в соответствии с их эмоциональными реакциями.

Признаки Я

- Умение воспитывать таланты и удерживать одаренных сотрудников в организации.
- Уважительное, чуткое отношение к особенностям чужой культуры.
- Предупредительность в отношениях с клиентами и потребителями.

Социальные навыки

Определение

- Умение управлять человеческими отношениями и налаживать контакты.
- Способность находить точки соприкосновения и добиваться взаимопонимания.
- Способность к эффективному осуществлению нововведений.

Признаки Я

- Способность находить точки соприкосновения и добиваться взаимопонимания.
- Способность к эффективному осуществлению нововведений.
- Умение убеждать.
- Владение искусством руководства коллективом, навык его формирования.

Как стать признанным лидером?*

Вдохновляющие лидеры обладают четырьмя неожиданными качествами:

- **Они открыто признают некоторые свои недостатки.** Демонстрируя определенную уязвимость, они подчеркивают свою доступность и человечность.
- **Они полагаются на интуицию, которая помогает им определить подходящее время для тех или иных действий и выбрать линию поведения.** Способность собирать и верно интерпретировать данные, которые не поддаются количественной оценке, помогает им понять, когда и как надо действовать.
- **Они относятся к подчиненным с «суровым участием».** Лидеры, умеющие вдохновлять, обладают способностью искренне проникаться чувствами подчиненных и трезво оценивать их эмоциональное состояние; они с большим вниманием относятся к их работе.
- **Они подчеркивают свое отличие от других.** Они извлекают выгоду из каждой необычной черты характера.

* Роберт Гоффи и Гарет Джонс. Как стать признанным лидером // С чего начинается лидер / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – С. 180.

Четыре распространенных мифа о лидерстве*

За время нашей работы в исследовательской и консультационной сфере нам встречались руководители, которые в корне не понимали, с чего начинается лидер, умеющий вдохновлять. Вот четыре самых распространенных заблуждения на этот счет:

- ***Лидером может стать каждый***

Неправда. Многие руководители плохо знают самих себя и надевают множество ненужных масок, между тем как для эффективного лидерства требуется совсем иное. Необходимо понять самого себя и вести естественно, однако и это еще не все. Нужно искренне хотеть стать лидером, тогда как многие талантливые работники вовсе не заинтересованы в том, чтобы взваливать на свои плечи такую ответственность. Некоторые люди предпочитают больше времени уделять личной жизни, а не карьере. Как-никак на работе свет клином не сошелся, а работа не ограничивается директорским креслом.

- ***Лидеры добиваются поразительных финансовых результатов***

Не всегда. Если бы финансовые показатели всегда были связаны с грамотным руководством, то подбор людей на руководящие должности не составил бы труда. Мы согласны, что в любом случае лучше всего отдавать предпочтение тем сотрудникам, которые показывают наиболее высокие результаты. Однако очевидно, что все не так просто. В отраслях, где сложилась ситуация квазимонополии, фирмы часто добиваются значительных успехов за счет грамотной политики квалифицированных менеджеров, а не благодаря способностям выдающихся лидеров. Аналогично, многие предприятия, управляемые профессиональными лидерами, совершенно не обязательно демонстрируют впечатляющие результаты, особенно в краткосрочной перспективе.

* Роберт Гоффи и Гарет Джонс. Как стать признанным лидером // С чего начинается лидер / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – С. 200-201.

- ***Лидеры – это люди, занимающие высокие посты***

Не обязательно. Это одно из самых устойчивых заблуждений – будто люди, занимающие руководящие должности, и есть лидеры. Но подумайте сами, ведь человек может дойти до самого верха служебной лестницы благодаря политической гибкости, а не обязательно из-за наличия качеств настоящего лидера. Более того, настоящих лидеров можно встретить на любых уровнях управления, от топ-менеджеров до цеховых рабочих. По определению, лидеры – это люди, у которых есть сторонники, а способность их завоевать имеет мало общего со служебным положением. В эффективных воинских формированиях, в частности военно-морских силах США, давно осознали важность воспитания настоящих лидеров на всех уровнях организации.

- ***Лидеры – отличные педагоги***

Редко. Сегодня появилась масса приверженцев идеи, что настоящие лидеры должны быть еще и хорошими учителями. Такая концепция предполагает, что один единственный человек может одновременно вдохновлять свои «войска» и обучать их специальным навыкам. Разумеется, вполне возможна ситуация, когда в одном лице мы имеем одновременно великого лидера и выдающегося педагога, но такое бывает редко. Типичные высокочеловеческие лидеры вроде Стива Джобса обладают основным достоинством – умением воодушевлять своих сторонников притягательным образом будущего, а не своими педагогическими талантами.

Содержание

Введение. Лидерство нового века: состояние готовности	3
Раздел I. Менеджер в организации	13
Раздел II. Формирование лидерского поведения – основа эффективного управления персоналом	29
Раздел III. Мотивационное поведение	57
Раздел IV. Эффективная команда. Делегирование полномочий	66
Раздел V. Управление конфликтами.....	77
Раздел VI. Кейсы, тесты и упражнения	97
Библиографический список	132
Приложение 1. Время людей	143
Приложение 2. Система «План-актив» как инструмент мотивации	152
Приложение 3. Разработка модели компетенций	157
Приложение 4. Скорость в наше время – ключевой момент успеха!.....	168
Приложение 5. Бизнес-лидеры управляют изменениями.....	171
Приложение 6. Эмоциональный интеллект	175